

**RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN DE LOS
FUNCIONARIOS DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA EN EMPRESA DEL SECTOR
FARMACÉUTICO.**



Yudy Yineth Prieto Velandia

Universidad de Cundinamarca

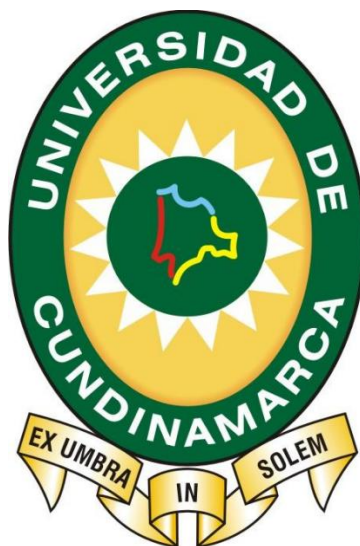
Facultad de Ciencias Sociales Humanidades y Ciencias Políticas

Programa de Psicología

IX semestre

Facatativá, 2016

**RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN DE LOS
FUNCIONARIOS DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA EN EMPRESA DEL SECTOR
FARMACÉUTICO.**



Yudy Yineth Prieto Velandia

Elkin Ávila Coneo

Psicólogo

Universidad de Cundinamarca

Facultad de Ciencias Sociales Humanidades y Ciencias Políticas

Programa de Psicología

IX semestre

Facatativá, 2016

Agradecimientos

El primer agradecimiento es para Dios por ser mi luz, mi guía, mi fortaleza y sabiduría para poder llevar a cabo mis metas, guiándome por el mejor camino para culminar mis propósitos y sueños. El siguiente agradecimiento es para mi familia principalmente a mis padres Omar Prieto y Consuelo Velandia a mis hermanos Omar y Javier y mi novio Jorge por estar siempre en los momentos que más los necesite dándome amor, apoyo, confianza, por ser una voz de aliento cada vez que los solicite a lo largo de mi carrera y por ser mi motor que me impulsaba a continuar. También le agradezco inmensamente a la organización AF a la gerencia, el área y a todos los participantes, por permitir realizar la investigación y brindar los elementos necesarios para llevarla a cabo. A mi docente asesor Elkin Avila ya que fue un gran guía y por dar su voto de confianza además de su tiempo, apoyo y profesionalismo a lo largo de este proceso y por ultimo a la Universidad de Cundinamarca por brindarme el conocimiento a través de un enfoque de pensamiento diferente e innovador y por su entendimiento y apoyo aún en los momentos más difíciles.

| | Índice | Paj. |
|--|---------------|-------------|
| Introducción | | 11 |
| Justificación | | 15 |
| Planteamiento del problema | | 17 |
| Pregunta Problema | | 18 |
| Objetivos | | 19 |
| Objetivo general | | 19 |
| Objetivos específicos | | 19 |
| Marco metodológico | | 20 |
| Definiciones de Cultura organizacional | | 20 |
| Motivación | | 29 |
| Principales teorías de motivación | | 30 |
| Cuestionario de Motivación laboral | | 36 |
| Cuestionario de cultura organizacional | | 41 |
| Marco conceptual | | 44 |
| Misión | | 44 |
| Visión | | 44 |
| Objetivos estratégicos | | 45 |
| Valores Organizacionales | | 45 |
| Historia de la organización | | 46 |
| Marco metodológico | | |
| Línea de investigación. | | 51 |
| Población | | 51 |
| Muestra | | 51 |
| Grado de abstracción. | | 51 |

| | |
|--------------------------------|----|
| Naturaleza de datos | 52 |
| Manipulación | 52 |
| Enfoque | 52 |
| Fuentes | 53 |
| Lugar | 53 |
| Instrumentos | 54 |
| Resultados | |
| Cuestionario de cultura | 56 |
| Cuestionario de motivación CMT | 58 |
| Conclusión | 66 |
| Discusión | 68 |
| Referencias | 71 |

Índice de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Plan de gestión y desarrollo 2016 | 49 |
| Tabla 2 Resultados de la cultura organizacional. | 56 |
| Tabla 3: Definición de los rangos de cultura | 57 |
| Tabla 4: Descripción del CMT Motivación Interna CMT | 58 |
| Tabla 4 Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el Trabajo CMT. | 58 |
| Tabla 5. Condiciones externas CMT | 59 |

Índice de gráficos

| | |
|---|----|
| Grafico 1 Motivación interna, personas que llevan menos de 1 años | 59 |
| Resultado del CMT. | |
| Grafico 2 Retribuciones del trabajo, personas que llevan menos de | 59 |
| 1 año resultado del CMT. | |
| Grafico 3 Condiciones externas, personas que llevan menos de 1 años | 60 |
| Resultado del CMT. | |
| Grafico 4 Motivación interna, personas que llevan entre 1- 5 años | 61 |
| Resultado del CMT. | |
| Grafico 5 Medios de retribución, personas que llevan entre 1- 5 años | 62 |
| Resultado del CMT | |
| Grafico 6 condiciones Externas, persot5nas que llevan entre 1- 5 años | 63 |
| Resultado del CMT. | |
| Grafico 7 Motivación interna, personas que llevan más de 5 años | 63 |
| Resultado del CMT | |
| Grafico 8 Medios de retribuciones, personas que llevan más de 5 años | 64 |
| resultado del CMT | |
| Grafico 9 Condiciones externas, personas que llevan más de 5 años | 66 |
| resultado del CMT | |

Resumen

La investigación tiene como objetivo principal determinar la relación que existe entre la Cultura Organizacional y el desarrollo motivacional en el ámbito laboral del personal que pertenece al área de gestión humana y del conocimiento en la sede administrativa de Bogotá. El estudio se caracteriza por ser de tipo correlacional cuantitativo, con el diseño no experimental transicional. la población está constituida por un total 49 funcionarios de empresa del sector farmacéutico nombrada para este trabajo como AF, estos pertenecen a la gerencia de gestión humana y del conocimiento por lo tanto la muestra se generada es de 14 funcionarios que se encuentran actualmente con un contrato a término indefinido, la metodología utilizada es cuantitativa, las pruebas que se aplicaron para realizar el son la batería del CMT y el instrumento que evalúa cultura organizacional, Además se aplicó el instrumento de cultura y este la clasifico como una empresa que se interesa por valorar la innovación de sus funcionarios, el buen trabajo en equipo y los resultados más allá del proceso que se realizó para obtenerlos, respecto a la prueba del CMT los resultados arrojados frente a la motivación interna, medios preferidos para obtener retribuciones y condiciones externas. Desde el análisis de esta investigación se sugiere que para atender las exigencias de un entorno cambiante, la gerencia de recursos humanos de cualquier organización, debe considerar la cultura como uno de los elementos esenciales no sólo de su proceso de planificación estratégica, sino también como elemento fundamental del comportamiento organizacional.

Abstracta

The research aims at determining the relationship between organizational culture and motivational development in the workplace of personnel belonging to the area of human resources management and knowledge focused on the resignations at the administrative headquarters of Bogotá. The study is characterized as descriptive, population is made up of a total 49 officials of pharmaceutical company named for this work as AF, these belong to the management of human resources management and knowledge therefore the sample is generated is of 14 officials who are currently with an indefinite-term contract the methodology used is qualitative, evidence that they applied to carry out are the battery of the CMT and the instrument that assesses organizational culture, these yielded different results evidenced, the instrument of culture qualify it as a company that is interested in rating the innovation of its officials, good teamwork and results beyond the process that was undertaken to obtain them , with respect to the CMT test the results against the internal motivation, preferred means for remuneration and external conditions. From the results of this research, it is clear that to meet the demands of a changing environment, the management of human resources of any organization, should be considered culture as one of the essential elements not only of its strategic planning process, but also as a key element of the organizational behavior.

Palabras Claves

Cultura organizacional, Motivación laboral.

Línea de investigación

La línea de investigación que se implementó en este documento fue la que se enfoca en el desarrollo humano, ya que esta aborda temas como “las condiciones de toma de decisiones y las implicaciones éticas, además su enfoque también se fundamenta en los estudios sobre el bienestar y la calidad de vida en un sentido complejo y amplio, el cual abarca tanto condiciones objetivas como subjetivas de la misma en grupos poblacionales diversos (funcionales y disfuncionales, cultural y étnicamente heterogéneos y en momentos distintos de sus ciclos vitales) en sus características y condiciones (históricas, socioeconómicas y sociopolíticas). Por lo tanto, así como se mencionó anteriormente, se decide escoger, ya que el objetivo principal de este trabajo es determinar la relación que existe entre la Cultura Organizacional y el desarrollo de la Motivación laboral del personal que pertenece al área de gestión humana y del conocimiento en la sede administrativa de Bogotá.

Introducción

La presente investigación tiene como objetivo principal corroborar o no la existencia de la relación entre la Cultura Organizacional y el desarrollo de la motivación laboral del personal que pertenece al área de gestión humana y del conocimiento de la sede administrativa de Bogotá en empresa de sector farmacéutico denominada como AF, nombrada así en la investigación ya que por temas de confidencialidad por parte de la organización no está permitido publicar la razón social.

El estudio es de tipo correlacional, cuantitativo, ya que tiene como objetivo describir la relación que existe entre estas dos variables es un momento determinado en cuanto a los elementos culturales organizacionales en el estilo de la gerencia presente en la empresa AF, la población está constituida por un total 49 funcionarios de empresa del sector farmacéutico nombrada en como AF, estos pertenecen a la gerencia de gestión humana y del conocimiento, la gerencia se divide en 6 áreas distribuidas en las sedes administrativas que se encuentra ubicadas en Pereira, Bogotá, Cali, Barranquilla, estas áreas son comunicaciones, desarrollo humano, gestión del conocimiento, gestión humana, Implementación de Software, Mejoramiento continuo, la muestra se genera principalmente en los funcionarios del área de gestión humana y del conocimiento sede Bogotá, de los cuales participaron 14 funcionarios que se encuentran actualmente con un contrato a término indefinido. Se decide escoger la sede administrativa de Bogotá debido a que se encuentran de todas las áreas por lo menos 1 funcionario, por lo tanto no se tiene en cuenta una sola área sino todas en general, la metodología utilizada es cualitativa ya que es una investigación que se basa en el análisis grupal de la gerencia de la relación de la cultura organizacional y el desarrollo motivacional, este análisis se realiza aplicando una batería llamada CMT y el instrumento que evalúa la cultura, es una investigación correlacional, cuantitativo debido a que no existe una manipulación de variables, estas se observan y se

describen tal como se presentan en el entorno laboral de forma natural. Además se caracteriza por ser de objetivos descriptivos ya que desea narrar, describir, analizar todos los componentes principales de la cultura organizacional para así determinar si existe una relación significativa en el desarrollo motivacional de los funcionarios de esta área específica, realidad presentada de forma natural y representativa en la organización desde el último año, se afirma que la investigación pertenece al método experimental, hace referencia a una investigación bibliográfica ya que posee una revisión de varios documentos de las definiciones de la cultura organizacional y las diferentes teorías motivacional, se ejecutó una búsqueda, recopilación, organización, valoración, crítica e información bibliográfica sobre los temas mencionados anteriormente, pues evita la dispersión de comentarios, opiniones, percepciones diferentes que existen en estos conceptos en particular y así propaga una visión panorámica clara y objetiva de la problemática presentada en AF, es una investigación de campo.

Esta investigación nace a raíz de la evidente rotación de los empleados del área de gestión humana y del conocimiento, no solo en la sede trabajada sino en las demás sedes como lo son Pereira, Cali y Barranquilla; en éstas también se hace evidente la problemática mencionada, demostrado en un consenso e informe general de la rotación en el último año muestra que el área se encuentra por encima del 50% de rotación.

Es por esto que se aplican dos instrumentos el primero que clasifica la cultura de la empresa AF, este instrumento tiene como nombre *diseño y validación mediante jueces del instrumento para evaluar cultura organizacional* elaborado por las psicólogas María Carolina Olmos y Katherine Socha Fandiño en el año 2006, los factores que miden y determina la cultura en este instrumento son los valores, las creencias, las normas, los símbolos, la filosofía y el clima. Luego el instrumento que se utiliza para evaluar y clasificar la motivación, este tiene como nombre *Cuestionario de Motivación laboral CMT*. Creado por Toro (1992) es un

instrumento psicológico diseñado para identificar y valorar objetivamente quince factores de motivación, se puede aplicar a adolescentes y adultos con un nivel mínimo de cuatro años de bachillerato o educación secundaria.

Los instrumentos nombrados se aplicaron y se analizaron obteniendo diferentes resultados, 1) el instrumento de cultura la clasifíco como una empresa que se interesa por valorar la innovación de sus funcionarios, el buen trabajo en equipo y los resultados más allá del proceso que se realizó para obtenerlos, además los funcionarios consideran tener los recursos necesarios en las diferentes áreas, asimismo los funcionarios perciben cierto grado de autonomía para realizar las labores diarias, colaboración y desarrollo personal al interior de la organización, los colaboradores tiene conocimiento de los deberes para con la empresa y el puesto de trabajo como lo es cumplir un horario portar una vestimenta adecuada entre otros. Y tiene pleno conocimiento que toda falta trae consigo una consecuencia aún más cuando esta es considerada grave por la organización.

Ya que los colaboradores tiene pleno conocimiento que la empresa pretende generar un nivel adecuado de bienestar para sus colaboradores con diferentes metodologías por ejemplo con la celebración de fechas especiales como lo son: actividad de fin de año y el día del niño, además utilizan premios o incentivos por el cumplimiento de metas en sus funciones y por el reconocimiento de los símbolos de la organización y por último la coherencia entre sus acciones y su misión, además en sus intereses principales está el desarrollo profesional y personal de sus funcionarios.

Justificación

En los diferentes ámbitos se muestra la importancia de conocer los diferentes factores que influyen en el desempeño y permanencia en un lugar específico de las personas ya sea en el colegio, universidad o trabajo, es por ello que se muestra la necesidad de conocer si existe o no una relación entre la cultura organizacional y la motivación en funcionarios del área de gestión humana y del conocimiento de la sede administrativa de Bogotá y si existe como estas pueden influir en las renunciaciones de los colaboradores ya que es una problemática que afecta directamente a los directivos y compañeros del área, pues se evidencia a través de los últimos años una problemática aumento de renunciaciones de los colaboradores, no solo en la sede trabajada sino en las demás sedes como lo son Pereira, Cali y Barranquilla en estas también se hace evidente la problemática mencionada, Demostrado en un consenso e informe general de la rotación en el último año muestra que el área se encuentra por encima del 50% de rotación. Información tomada de los registros de gestión humana. Esta rotación ha tenido consecuencias afectando así diferentes procesos como lo son selección, vinculación, mejoramiento y producción, que son los especialmente afectados por esta rotación.

Por lo anterior es importante identificar si la cultura organizacional juega un papel importante en el desarrollo de la motivación de los funcionarios, principalmente en las personas que han ingresado en este último año, teniendo en cuenta que la cultura organizacional tiene como objetivo establecer una identidad fundada por las creencias, costumbres, valores y principios,. Por esta razón es importante determinar su relación con la parte motivacional y permanencia en el cargo y principalmente en el área de gestión humana. Para terminar, es importante que exista una interpretación exacta desde la aplicación de instrumentos que validen la real razón del porque se presenta dicha problemática. La cual se ve reflejada desde la rotación del personal.

Planteamiento del problema

AF es una empresa que se caracteriza por el amplio interés sobre el bienestar de sus funcionarios, esto es claramente evidenciado por los diferentes motivadores que implementa en el transcurso del año dentro de la organización, para así mejorar el funcionamiento y calidad de vida de sus funcionarios, desafortunadamente, estos no están teniendo los resultados esperados por la gerencia de gestión humana, aunque está se ha esforzado por implementar el reconocimiento hacia los trabajadores por parte de la gerencia y fortalecer diferentes aspectos ambientales, locativos e infraestructura, se sigue prolongando la problemática que tiene como consecuencia la renuncia de diferentes cargos que se manejan en el área de gestión humana y del conocimiento, no solo en la sede administrativa de Bogotá, sino también en las diferentes sedes con las cuales cuenta la empresa a nivel nacional en las cuales se presenta este fenómeno, es por esta razón que nace la necesidad de evaluar y cuantificar qué relación existe entre la cultura organizacional y el desarrollo motivacional de los diferentes funcionarios que pertenecen al área de gestión humana y del conocimiento en la sede administrativa de Bogotá, ya que existen diferentes factores motivacionales que están implícitos en los funcionarios, pero aparentemente la organización no presenta claridad frente a ¿Qué es lo que motiva realmente a los funcionarios de esta área? y ¿Cómo debe fomentar y aplicar los diferentes factores motivantes para el área específica? Pero para llegar a contestar estas preguntas es necesario identificar varios aspectos importantes que juegan en la construcción de cultura organizacional y el desarrollo motivacional por parte de cada funcionario que pertenece a dicha área.

Pregunta Problema

¿Cómo la cultura organizacional se relaciona en el desarrollo motivacional de los funcionarios de gestión humana y del conocimiento en la sede de Bogotá de empresa del sector farmacéutico?

OBJETIVOS

Objetivo general

Determinar la relación que existe entre la Cultura Organizacional y el desarrollo de la Motivación laboral del personal que pertenece al área de gestión humana y del conocimiento en la sede administrativa de Bogotá.

Objetivos específicos:

- Identificar la cultura organizacional que existe en la empresa denominada AF
- Establecer el tipo de motivación que predomina en los funcionarios de la empresa ya nombrada (tipos de motivación), autores del termino
- Analizar la influencia de la cultura organizacional en el desarrollo de la motivación laboral de los funcionarios de la empresa AF

Marco metodológico

A continuación se exponen algunos conceptos teóricos que conceptualizan diferentes teóricos que hablan sobre las dos variables planteadas en esta investigación.

Cultura organizacional

Dentro de la estructura organizacional se presentan elementos que intervienen y desarrollan la organización, entre ellos se estudiará como factor fundamental la cultura, en este primer acercamiento se abordará la definición de cultura organizacional desde diferentes perspectivas, así como conceptos básicos emitidos por diferentes autores, se iniciará desde la perspectiva de Taylor, (1891) define la cultura organizacional como “Un conjunto de costumbres, leyes, normas, hábitos, conocimientos que aprende siendo miembro de cualquier sociedad, haciendo referencia al conjunto de personas que laboran en una organización” de igual manera así como se menciona anteriormente otro autor que conceptualiza la definición de cultura organizacional es Pumpin (1985). En el cual la refiere la cultura organizacional como “el conjunto de normas y valores y de modos de pensar que marcan el comportamiento de los colaboradores a todos los niveles y que dan así su imagen a la empresa” por lo tanto es de entender que la cultura es un grupo de aspectos que se manifiestan en la persona como sentimientos, acercamientos e intereses que se desarrollan por el solo hecho de pertenecer a un grupo social estas se incorporan y generan una identidad en cualquier grupo social en este caso puntual una organización. Del mismo modo así como lo menciona González, J & Hernández, C (2007). “Las organizaciones se apoyan en la cultura, son unidades sociales distintivas que poseen un conjunto de principios comunes y lenguajes y otros medios simbólicos para expresar entendimientos comunes” un ejemplo claro de los que mencionan anteriormente es cuando nos juntamos en un grupo particular que tiene sus modos, formas de comunicarse, expresarse e identificarse de forma particular ante los demás grupos que tengan un objetivo parecido, para ilustrar pueden ser los grupos de jóvenes

adolescentes que se visten de forma diferente, se llaman y se comunican en un modo único que solo entienden los miembros del grupo.

Por otro lado un concepto que es claro, objetivo y significativo al momento de hablar sobre la cultura organizacional es Edgar Schein (1982) psicólogo que se dedicó la mayor parte de su carrera a suministrar información sobre los procesos de cambio, mejora y desarrollo organizacional; este precisa la cultura organizacional como: “un conjunto de valores, necesidades expectativas creencias, políticas, normas aceptadas y aplicadas a la organización” además los diferencia en cuatro niveles de cultura; en el primero se aclaran los supuestos o las normas básicas de cada organización, en el segundo nivel enfatiza en los valores e ideologías de la empresa, cuando se pasa al siguiente nivel se refiere a la historia rituales, por último menciona las prácticas culturales organizacionales; un ejemplo de este último nivel es que en la organización antes de iniciar la jornada laboral se cante el himno de la misma, de esta manera los funcionarios se sienten identificados y parte importante de la organización. Adicionalmente una definición que es importante y significativa para la investigación es la de los autores Stephen P & Timothy A. (2009) siendo cada uno docentes de diferentes universidades y teniendo doctorado en gestión empresarial su objetivo principal es investigar e indagar sobre los diversos conflictos y situaciones adversas que se pueden generar en el interior de una organización, ellos refieren la cultura como “un sistema de diferentes significados que distinguen a una organización de otra, ya que proponen siete características que en conjunto generan la esencia de la cultura organizacional” estas características son:

- Innovación y aceptación del riesgo: la define como el grado de estimulación a los empleados para que innoven y asuman riesgos.
- Atención al detalle: es la precisión, análisis que se espera que el empleado tenga a la hora de realizar alguna tarea.
- Orientación al resultado: el grado en que la administración se enfoca en resultados,

en vez de técnicas y procesos que se utilizan para llegar a un fin.

- Orientación a la gente: es la decisión y dirección que se ubica en el personal.
- Orientación a los equipos: son las actividades que se organizan colectivamente no por un solo individuo.
- Agresividad: la irritabilidad y competitividad, en lugar de realizarlo de forma sencilla. Estabilidad: énfasis en mantenerse en contraste con el crecimiento.

En la búsqueda de una conceptualización de cultura organizacional se encuentra una definición que para la investigación es pertinente y adecuada mencionarla por lo que Carvajal F; Delgado L y Vanegas. (2013). En el cual definen la cultura organizacional como:

"Una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros"

Así como lo mencionan los anteriores autores coinciden en definir la cultura organizacional como un conjunto de valores, normas y conductas normales, que se adaptan de manera automática y sin necesidad de implementarla directamente por los gerentes, esta es asimilada por las personas que laboran y realizan actividades que se ejecutan para cumplir un objetivo de una empresa. Lo importante del anterior enunciado es lo significativo que convierte la percepción colectiva que tienen los funcionarios de la organización.

De acuerdo con Rodríguez Darío (2011) sostiene que:

“La relación entre la cultura y el funcionamiento de las organizaciones sociales ha

sido un tema recurrente en las ciencias sociales por cerca de 50 años. Sociólogos, antropólogos sociales y psicólogos sociales, han presentado frecuentemente la cultura y la ideología como características integrales de las organizaciones sociales. Algunos autores se centraron en la cultura como uno de los aspectos críticos para la adaptación de las organizaciones sociales, y entendieron la cultura como un sistema de "patrones de comportamiento socialmente transmitidos que sirven para relacionar las comunidades humanas con sus valores ecológicos". Esta perspectiva también se ha visto reflejada en los trabajos de algunos etnógrafos y psicólogos. Asimismo, algunos investigadores organizacionales se han ocupado de la relación entre cultura y la organización pero rara vez han desarrollado teorías explícitas de cultura organizacional o presentadas evidencias de soporte. Se han visto progresos en áreas de investigación relacionadas como la Socialización y el Cambio pero con pocas excepciones se ha visto progresos en áreas de investigación relacionadas como la Socialización y el Cambio pero con pocas excepciones se ha prestado muy poca atención al tema de Cultura Organizacional"

Según lo anterior, se puede entender que la cultura organizacional es un tema que lleva varios años de que hablar, ya que profesionales de diferentes áreas como las nombra anteriormente a través de diversas investigaciones y observaciones han evidenciado que la cultura tiene componentes que se integran entre sí, de esta forma se convierte en aspectos importantes a la hora de hablar de la adaptabilidad de los funcionarios a la misma organización, en conclusión define la cultura como un conjunto de conductas, símbolos, valores que se transfieren o se evidencian en el ambiente y tienen como finalidad las relaciones entre las personas que trabajan en la empresa. En este orden de ideas coinciden en la conceptualización de cultura con Ramírez, J. (1998). Ya que para él la definición correcta de cultura organizacional "la cultura de una empresa se manifiesta a través de los símbolos: lenguaje, ritos, mitos, etc., que

son creados y difundidos por ciertos directivos para influir sobre el comportamiento de los miembros de la empresa” evidentemente existe un orden de ideas similar a la hora de definir la cultura organizacional entre estos dos autores, ya que se enfatizan en que son un conjunto de aspectos intrínsecos y no tangibles que se encuentran al interior de las organizaciones, cuando se genera una buena cultura organizacional es notoria ya que se evidencia en el contexto laboral cuando los funcionarios presentan un alto grado o sentido de pertenencia con la misma, ya que sienten a la empresa como propia y así su esfuerzo y dedicación frente a las diferentes labores y tareas que ejecutan en su diario vivir no las sienten como un deber sino al contrario sienten una satisfacción personal por ejecutarlas, de igual manera se manifiesta en la definición de cultura organizacional de Arcand S, Grisales R, Facal J, & Dupuis J. (2010). “El conjunto de principios y creencias básicas de una organización que son compartidos por sus miembros y que la diferencian de otras organizaciones” como se entiende la conceptualización de los anteriores autores es que es un grupo de elementos bien definidos como “principios y creencias” en el cual son aceptados y asimilados por los funcionarios de cualquier organización de manera automática por varios años

Sin embargo no todos los referentes teóricos la definen de igual manera, así como la precisan Rodríguez E. y Pedraja L. (2009). “La Cultura se refiere al conocimiento que es enseñado a los miembros de un grupo. Siendo utilizado para informar, integrar, formar y dar cuenta de las actividades de rutina y no rutina de los miembros de esa cultura”. Además señalan que “Una cultura se expresa (o constituye) únicamente a través de las acciones y las palabras de sus miembros y deben ser interpretados por ellos, no impuestos. La cultura no es visible, pero se hace visible a través de su representación”. Como se entiende la anterior definición de los anteriores autores mencionados plantean que la cultura que se genera en una organización es un aprendizaje por parte de los trabajadores teniendo diferentes fines como los son comunicarse entre sí, al mismo tiempo se transmite por ellos mismos haciendo énfasis en la buena trasmisión

de la misma información para que esta no sea entendida de manera errónea evitando con esto diversos conflictos que se generan en un ambiente laboral.

De la misma manera compartiendo la ideología de los anteriores autores mencionados están Domínguez, Rodríguez y Navarro (2009). En el cual respaldando su teoría por varias investigaciones organizacionales coinciden en definir la cultura como:

“conjuntos de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada unidad social, las cuales se adquieren a través del aprendizaje social y de procesos de socialización que exponen a los individuos a diversos elementos culturales, como actividades e interacciones, informaciones comunicadas y artefactos materiales, que conforman la experiencia social al tiempo que dotan a sus miembros de valores compartidos, marcos de comprensión comunes y sistemas de creencias y de expectativas. No obstante, las culturas no son uniformes ni estáticas ya que cambian y se configuran de manera dinámica a lo largo del tiempo”.

Esta anterior definición comparte e integra dos propuestas planteadas en este trabajo por diferentes autores teóricos, que toman a la cultura organizacional como un conjunto de ideas, comportamientos, valores, conductas que se manifiestan de forma inconsciente en los funcionarios, del mismo modo integra a en la definición un aprendizaje dado por la organización de forma indirecta adoptado por los empleados para la efectiva ejecución de las diversas actividades que se manifiestan en la experiencia del campo organizacional, a partir de dicha enseñanza se genera una comprensión masiva y conjunta de los diversos medios de opiniones, concepciones y percepciones de la mayoría de los trabajadores que se encuentran en el momento bajo el cumplimiento de metas de una organización.

Adicionalmente la definición de cultura organizacional planteada por los autores Bretones y Mañas, (2008) en el cual la define como “Conjunto de creencias, valores, modelos de conducta y conocimientos que son compartidos por la mayoría de los miembros de una organización y son,

asimismo, distintivos de ella". Así como la "Cultura organizacional, cultura institucional, cultura administrativa, cultura corporativa, cultura empresarial, o cultura de negocios, son expresiones utilizadas para designar un determinado concepto de cultura (el que la entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano) aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio (cuando habitualmente el concepto "cultura" se aplica al ámbito extenso de una sociedad o una civilización).

Así como la manejan los diversos autores mencionados en el anterior apartado el concepto genérico de cultura es clave en las ciencias sociales que evoca la existencia de un conjunto de valores, hábitos y costumbres que caracterizan a un grupo social vinculado a un determinado territorio, una nación, un Estado, etc. Estos autores se enfocan en las conductas que se ejercen al interior de una empresa para identificarla, crearla y los valores que se identifican al interior del ambiente laboral que se siente en él y así mismo son identificados y asumidos por los mismos funcionarios

Por otra parte un autor que define la cultura organizacional de forma diferente de las anteriores es Furnham, A (2002) en el cual la definió como "un conjunto de supuestos mentales compartidos que guían la interpretación y acción en las organizaciones a través de la definición del comportamiento apropiado en las diferentes situaciones" además la señala como "creencias que se pueden manifestar de diversas maneras". De igual manera como alguna de las anteriores se caracteriza por ser un conjunto de conductas y concepciones intelectuales adaptadas a las diversas situaciones, para ilustrar mejor lo anterior la forma de mostrar estas creencias se pueden ver en un contexto organizacional en el cual se manifiestan de forma verbal, visual y tangibles por lo tanto existe una manifestación de forma indirecta pero tan clara hasta el punto que los funcionarios la adopten y la apliquen en sus actividades diarias dentro y fuera de la organización.

Desde otro punto de vista generado por un autor que funda una definición completa, clara

y diferente sobre el concepto de cultura organizacional es Freitas (1991) en el cual puntualiza la cultura organizacional como:

“Un poderoso mecanismo de control, que visa a conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales, escamoteando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anulando la reflexión”

Como se entiende la anterior definición es que existen diversos elementos fundamentales de la cultura (valores, ritos, ceremonias, historias, mitos, tabúes, héroes, normas y comunicación) estos proveen a los funcionarios una nueva percepción en el ambiente laboral, estos son aceptados e implementados de forma continua y natural siendo propagados, reproducidos y aprobados por los mismos empleados, además puede generar mayor impacto si se evidencia de forma frecuente y constante si desde las gerencias ejercen presión y la fomentan de forma activa.

Adicionalmente se encuentra otra definición concreta, precisa en el cual se ha utilizado y corroborado en la investigación realizada por Naranjo J, Sanz R. y Jiménez D, (2012) que tiene como nombre *cultura en las organizaciones* en esta se encontró que “la cultura organizacional es considerada como uno de los elementos claves en la innovación, tanto en su mejora como en su inhibición. Esta es considerada en la literatura como uno de los factores que más pueden estimular un comportamiento innovador entre los miembros de la organización” cuando los autores hablan de innovación perteneciente a la cultura organizacional, está pasa a ser un tema importante y llamativo para los gerentes de cualquier empresa, los anteriores autores mencionan a la cultura organizacional como un factor fundamental ya sea como un estímulo que genere gratificación en los funcionarios y así un mejor desempeño en sus actividades laborales, sin embargo si esta no genera un impacto de forma adecuada existe una alta probabilidad que se

visualice como un factor que aleje a los mismos.

Por último se menciona la definición de cultura organizacional creada por Robbins S. y Coulter M. (2000). (Citado por Chica, 2009) “es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo...” Robbins al igual que Schein plantean que el desarrollo cultural y desarrollo organizacional son componentes que están en todas las organizaciones. Ya que en el momento que hacen mención de la cultura organizacional la toman como los componentes a los cuales se refieren a las creencias, valores que se encuentran presentes en cada persona y así se transmiten de persona a persona en un grupo determinado, en las organizaciones se encuentra repetidamente que estos no están específicos y se presentan de manera espontánea. La cultura es casi invisible para las personas que se encuentran inmersas en una organización diariamente. En esencia, para el funcionario, es “la forma en que hacemos las cosas aquí”. Y en términos de innovación, la cultura prevalece por sobre todo”. Robbins S. & Coulter M. (2000) ellos la llaman “Percepción” que intervienen todos los miembros que pertenecen a una organización estos los llama como “Sistema de significados compartidos”. Además el componente cultural aumenta el reconocimiento de una imagen positiva hacia los clientes; implementa el sentido de identidad y pertenencia; ya que enfoca su interés en la mayoría más que en el interés propio; fortalece la estabilidad del sistema social como un pegante social que mantiene a la organización unida; sirve como mecanismo de control y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados. Finalmente es escogida la definición anterior ya que se destaca por ser concreta, completa, clara y acertada para AF; ya que en el ambiente laboral se identifican claramente en el diario vivir de la empresa los diversos factores nombrados y enmarcados por los anteriores autores.

Motivación

Posteriormente se tomará el concepto de motivación, debido a que tiene un rol

fundamental en el área organizacional, ya que permite justificar y comprender algunas de las razones por las cuales los empleados ejecutan las funciones puestas por los superiores, en efecto, el nivel de desempeño, calidad y la intensidad en la cual ejecuta el trabajo asignado depende de diferentes condiciones, Además, las ganas o la voluntad que tenga el funcionario para elaborar las tareas a cumplir. Para seguir hablando del tema según Robbins J (2009). La motivación son los procesos que interfieren en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para conseguir un objetivo, todos los componentes anteriores son importantes a la hora de pertenecer a una organización, debido a que son constantes y fácil de identificar en los funcionarios de cualquier entidad

Según RAE (Real Academia Española 2016) la motivación es un conjunto de factores intrínsecos y extrínsecos que constituyen la gran mayoría de conductas de las personas; Otra de las definiciones representativas es la de Hernández y Prieto (2002), ya que mencionan que la motivación se basa en diferentes enfoques, nombres, refuerzos, necesidades, personalidades, emociones e intereses; la variedad y cantidad de conceptos que interfieren en la motivación la hace un proceso multifactorial.

Principales teorías de motivación

A partir de la aclaración sobre el concepto de motivación, se menciona las teorías más relevantes expuestas por varios autores, éstas con la finalidad de describir, analizar, orientar el comportamiento del ser humano dentro de una organización, Cada una de ellas expuestas desde diferentes puntos de vista y bajo supuestos y condiciones necesarias para los resultados esperados, sin duda han sido de gran ayuda para las organizaciones, ya que un instrumento aplicado de la forma correcta logra motivar a los funcionarios, en otras palabras, influye en los trabajadores positivamente, esto se ve reflejado en el desempeño ya que se su entrega, compromiso y esfuerzo es alto.

Pirámide de Maslow. Maslow (1943) en su libro “Motivation and Personality”. Citado

por Spector P (2002) define la teoría como una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. Es así como a medida que el hombre va satisfaciendo sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad.

Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel. Maslow también distingue estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser” (auto-realización). La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo (Spector P 2002)

Necesidades fisiológicas: son de origen biológico y refieren a la supervivencia del hombre; considerando necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio Spector P (2002)

Necesidades de seguridad: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Aquí se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal Spector P (2002)

Necesidades de amor, afecto y pertenencia: cuando las necesidades anteriores están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad y alienación. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro

de una iglesia o asistir a un club social Spector P (2002)

Necesidades de estima: cuando las tres primeras necesidades están medianamente satisfechas, surgen las necesidades de estima que refieren a la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas tienden a sentirse seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor Spector P (2002). Maslow propuso dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad Spector P (2002)

Necesidades de auto-realización: son las más elevadas encontrándose en la cima de la jerarquía; responde a la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona “nació para hacer”, es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir Spector P (2002)

Teoría de Alderfer ERC. Alderfer (1972 citado por Robbins J & Judge T (2009) intenta reformular el modelo de Maslow agrupando las necesidades de los individuos en 3 categorías y trata de reformular las relaciones jerárquicas existentes entre ellas: Motivaciones de Existencia: Se corresponden con las necesidades fisiológicas y de seguridad. Motivación de Relación: Interacciones sociales con otros, apoyo emocional, reconocimiento y sentido de pertenencia al grupo. Motivación de Crecimiento: Se centran en el desarrollo y crecimiento personal.

Teoría de Herzberg Otra teoría es la de dos factores de Herzberg (1968 citado por Velázquez, G, (2012) en el cual menciona sus investigaciones que se centran en el ámbito laboral. Herzberg A través de diferentes encuestas observo que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando

características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc. En cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc. De este modo, comprobó que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan, por eso divide los factores en, Factores Higiénicos son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción. (Velázquez, G, 2012)

Factores motivadores: Hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados. (Velázquez, G, 2012). Los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (filológicos, de seguridad y sociales). Los factores motivadores coinciden con los niveles más altos (consideración y autorrealización).

Teoría de McClelland. (1989 citada por Dunnette 2005) enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación:

Logro: Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan una constante sobre su actuación (Dunnette2005)

Poder: Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este motivo les gustan que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan por que predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad “política (Dunnette2005)

Afiliación: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte

de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente. (Dunnette 2005)

Teoría de X y. Douglas McGregor 1966 citado por Gravano A. (2009). En su obra “El lado humano de las organizaciones” describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó teoría X y teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus empleados como animales de trabajo que sólo se mueven ante la amenaza, mientras que los directores de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Teoría X: Está basada en el antiguo criterio del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio, el trabajo es una forma de castigo o como dicen por ahí, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación. Las premisas de la teoría X son: Al ser humano medio no le gusta trabajar y evitará a toda costa hacerlo, lo cual da pie a la segunda; En términos sencillos, los trabajadores son como los caballos: si no se les espuelea no trabajan. La gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amenacen con castigos para que se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa; El individuo típico evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan. (Gravano A. (2009).

Teoría Y: Los directivos de la Teoría Y consideran que sus empleados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados. Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son: El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí; No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa. Los trabajadores se

comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización. Gravano A. (2009).

Teoría de Vroom. Víctor H. Vroom (1964 Citado por Martínez, J 2000). El desarrollo de la teoría de las expectativas se le atribuye al psicólogo. Afirma que una persona tiende a actuar de cierta manera con base en la expectativa de que después del hecho, se presentará un resultado atractivo para el individuo. Esta teoría incluye tres elementos o variables:

Expectativa: Es el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño y se refiere a la probabilidad percibida por el individuo de que su esfuerzo le permitirá alcanzar un nivel de desempeño deseado Martínez, J (2000).

Fuerza: Es el vínculo entre el desempeño y la recompensa, el grado en que el individuo cree que desempeñarse a un nivel en particular, es el medio para lograr el resultado deseado. Martínez, J (2000).

Valencia: Es lo atractivo que puede resultar la recompensa, la importancia que el individuo dé al resultado o recompensa potencial que se puede lograr en el trabajo. Martínez, J (2000).

En conclusión, esta teoría nos dice que la tendencia para actuar en cierta forma, depende de qué tanto la persona esté convencida de que sus acciones lo conducirán a lograr cierto resultado y también de qué tan atractivo resulte este resultado para ella. La lógica de la teoría supone que toda persona se esforzará en su desempeño para lograr obtener aquello que desea, siempre y cuando piense que es posible lograrlo.

Teoría de fijación de metas de Locke. (1969 citado por Méndez, C 2006) Una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr. Locke afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento.

Las metas pueden tener varias funciones Centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea. Movilizan la energía y el esfuerzo. Aumentan la persistencia. Ayuda a la elaboración de estrategias. Para que las fijaciones de metas realmente sean útiles deben ser: específicas, difíciles y desafiantes, pero posibles de lograr. Méndez C (2006)

Para la investigación referente se selecciona la teoría motivacional de McClelland. (1989 citada por Robbins J & Judge T 2009) ya que enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación, estas son netamente reconocidas dentro del ambiente laboral de AF ya que para los funcionarios siempre están presentes en sus actividades diarias, además el instrumento utilizado para la medición de motivación presente en esta empresa se enfoca en diversos aspectos pero unos de los más importantes se encuentran los anteriores mencionados.

Cuestionario de Motivación laboral

El instrumento que se utiliza para la relación del estudio tiene como nombre *Cuestionario de Motivación laboral CMT*. Creado por Toro (1992) es un instrumento psicológico diseñado para identificar y valorar objetivamente quince factores de motivación, se puede aplicar a adolescentes y adultos con un nivel mínimo de cuatro años de bachillerato o educación secundaria. El tiempo estimado para la aplicación de este cuestionario es de veinte a treinta y cinco minutos. El cuestionario consta de tres partes. La primera de ellas está conformada por cinco ítems y cada ítem del grupo está representado por un factor de motivación, con la cual se determinan las Condiciones Motivacionales Internas, aquellas de carácter intrínseco, través de cinco factores: Logro, Poder, Afiliación, Autorrealización y Reconocimiento. La segunda parte contiene también cinco grupos con cinco ítems cada grupo; se diseñó con la intención de conformar un perfil motivacional a través de determinar los Medios Preferidos para Obtener Retribuciones Deseadas en el Trabajo, y representada por cinco factores: Dedicación a la Tarea,

Aceptación de la Autoridad, Aceptación de Normas y Valores, Requisición y Expectación. La tercera y última parte del cuestionario la constituyen otros veinticinco ítems distribuidos de igual manera que en las partes anteriores y proporciona un perfil de incentivos valorados por la persona, es decir, sus Condiciones Motivacionales Externas, representadas en cinco factores: Supervisión, Grupo de Trabajo, Contenido del Trabajo, Salario y Promoción. En definitiva, el CMT consta de 75 ítems.

Las condiciones motivacionales internas están dadas por cinco (5) factores claves:

Logro: Se manifiesta a través del comportamiento caracterizado por la intención de inventar, hacer y crear algo excepcional de obtener cierto nivel de excelencia, aventajando a otros, con la finalidad de alcanzar metas o resultados. No se exhibe la acción al logro cuando el grado de dificultad de la tarea o actividad es demasiado alto o bajo; la dificultad en grado medio parece estimular mejor los comportamientos orientados al logro.

Poder: Este factor se expresa a través de acciones que buscan ejercer dominio, control e/o influencia, no sólo en personas o grupos, sino además sobre los diversos medios que permitan adquirir, mantener o consolidar el control sobre las posiciones de mando, influencia en los medios de comunicación, la acción sobre los incentivos o recompensas.

Afiliación: La afiliación se manifiesta por la expresión de intenciones o la ejecución de comportamientos orientados a obtener o conservar relaciones de carácter afectivo satisfactorias con las demás personas, donde la calidez de la relación juega un papel importantísimo.

Autorrealización: Ésta se evidencia por los deseos o la realización de actividades que permitan el empleo en el trabajo de las habilidades y conocimientos personales y el mejoramiento de tales capacidades y conocimientos.

Reconocimiento: Se manifiesta por medio de la expresión de deseos o la realización de actividades orientadas a obtener de los demás atención, aceptación, admiración y credibilidad por lo que la persona es, hace, sabe, o es capaz de hacer y ejecutar.

En cuanto a este tipo de condición, referida a los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, se desea determinar los valores o elementos que la persona atribuye a varios tipos de desempeño en relación con varios resultados o retribuciones deseadas. Estas condiciones se encuentran delimitadas por cinco (5) factores:

Dedicación a la Tarea: Este factor incluye modos de comportamiento caracterizados, ya sea por la dedicación de tiempo, el esfuerzo y la iniciativa en el trabajo, así como por el deseo de superación y de mostrar responsabilidad y calidad, además, por derivar algún beneficio primario del hecho mismo de la ejecución. Se trata de la intención de poner al servicio de la tarea, recursos, medios y condiciones personales con que cuenta el individuo.

Aceptación de la Autoridad: Modos de comportamiento que manifiestan acato, reconocimiento y aceptación, tanto de las personas investidas de autoridad en la organización como de las decisiones y actuaciones de tales personas. Comportamientos de sujeción a las determinaciones de personas o dependencias con autoridad formal.

Aceptación de Normas y Valores: Este factor se evidencia a través de modos de comportamiento que hacen realidad valores, creencias o normas relevantes para el funcionamiento y la permanencia del individuo dentro de una organización, evitando todo aquello que pueda causar perjuicios al trabajo y a la empresa, cumpliendo sus normas y políticas, que permiten el logro de sus objetivos y metas.

Requisición: Se expresa por medio de comportamientos que están orientados a la

obtención de retribuciones deseadas, influenciando directamente a quien puede concederlas, ya sea a través de la persuasión, la confrontación o la solicitud directa personal, manifestando la retribución deseada, esperada.

Expectación: Comportamiento que evidencia expectativa, confianza y pasividad ante los designios de la empresa o de sus personas investidas de autoridad; en tal sentido, las retribuciones deseadas se dan por iniciativa propia y benevolencia del patrono, más que por mérito personal

Se pretende con la identificación de las condiciones motivacionales externas estudiar el valor que cada individuo o persona atribuye a los distintos tipos de retribuciones por el desempeño que una organización ofrece.

Los factores considerados en esta variable son cinco (5) también, a saber:

Supervisión: Es el valor que todo sujeto atribuye a los comportamientos de consideración, reconocimiento o retroinformación que brindan los representantes de la autoridad organizacional hacia él.

Grupo de Trabajo: Está representado por las condiciones sociales de todo empleo provee a las personas, brindando la oportunidad de estar en contacto con otros, haciéndose partícipe en actividades colectivas, compartiendo, aprendiendo de otros y con otro, y la valoración que el individuo hace de tales condiciones.

Contenido del Trabajo: Condiciones intrínsecas del trabajo que proporcionan a la persona que lo ejecuta varios grados de autonomía, variedad, acceso a la información sobre su contribución a un determinado proceso o producto, y la valoración que la persona hace de esas

condiciones.

Salario: Este factor se manifiesta como las condiciones de retribución económica asociadas al desempeño de un puesto de trabajo. Dependiendo de su grado y modalidad esa retribución puede proporcionar a la persona compensación por el esfuerzo, prestigio, seguridad de que puede atender las demandas de sus necesidades personales y las de su familia; así como la valoración que hace la persona de la compensación económica percibida.

Promoción: Es la perspectiva y la posibilidad de movilidad ascendente o jerárquica que un puesto de trabajo permite a su desempeñaste dentro de una organización; de esa posibilidad la persona puede derivar proyecciones personales de progreso, de prestigio y aproximarse a situaciones de mayor responsabilidad.

Cuestionario de cultura organizacional

El instrumento utilizado para evaluar la cultura organizacional tiene como nombre *diseño y validación mediante jueces del instrumento para evaluar cultura organizacional* elaborado por las psicólogas María Carolina Olmos y Katherine Socha Fandiño en el años 2006, los factores que miden y determina la cultura en este instrumento son los valores, las creencias, las normas, los símbolos, la filosofía y el clima.

Siendo para Olmos, M & Socha K 2006 los valores “entendidos como un conjunto de valores cualidades consideradas por los integrantes de una organización como el servicio al cliente, innovación, entre otros. Las creencias para Olmos, M & Socha K (2006) son definidas como “la hipótesis o consideraciones que se tienen del modelo del negocio en la organización las cuales pueden ser verdaderas o falsas”. Para Olmos, M & Socha K (2006) Clima es definido como “atmosfera o los sentimientos dentro del ambiente organizacional que se hace visible en la

parte física del lugar, como trabajan los empleados e otras. Las normas conceptualizadas por Olmos, M & Socha K (2006) son “los estándares o reglas que envuelven la organización incluyendo la manera de cómo deben comportarse los trabajadores. Los símbolos son entendidos por Olmos, M & Socha K (2006) como un conjunto de iconos, rituales y tradiciones esenciales para la empresa como por ejemplo, las ceremonias realizadas anualmente.

Para la calificación se realizó una puntuación, la cual resultó de la suma que le asignó el sujeto a las preguntas que conforman cada factor y su valor se anotó al final de la hoja de respuestas, en la casilla correspondiente, de esta manera, $\text{Valores} = \text{Ítem 1} + \text{Ítem 2} + \text{Ítem 3} =$ Luego de haber obtenido todos los resultados totales de cada factor y posteriormente anotados en la casilla correspondiente, se trasladaron al perfil. En dicha hoja se presenta un diagrama de puntos en el cual en la parte inferior se encuentran los factores evaluados (valores, creencias, símbolos, etc.) y en el lado izquierdo se encuentra una escala de valor de 1 a 15. Teniendo en cuenta lo anterior, se trasladó los valores totales de cada factor al perfil; así se señaló el factor y el valor obtenido. Para la interpretación de los resultados fue necesario consultar la plantilla de perfil, allí se evidencia tres rangos que corresponden a tres tipos de culturas diferentes. Para el análisis bastó ubicar el área donde quedaron las puntuaciones de los factores y describir las características más sobresalientes de la cultura mostrada.

Marco conceptual

La organización en la cual se realiza el estudio es una empresa dedicada a suministrar y administrar medicamentos, por razones de confidencialidad no se permite la publicación de la razón social, sin embargo, el manejo de la información y la autorización para la realización de la investigación se encuentra avalada por la gerencia de gestión humana y del conocimiento; En primer lugar se hablará de la planeación estratégica, de igual manera se realizará una breve reseña histórica de la organización. Por consiguiente la misión de la organización.

“Somos un equipo humano altamente calificado, comprometido con el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, mediante la creación de soluciones integrales en el suministro y administración de medicamentos y otras tecnologías en salud. Participamos activamente en la gestión del riesgo en salud y agregamos valor en investigación e innovación.

Además la visión creada por Junta directiva (2019) de la empresa es:

“En 2019 seremos el gestor farmacéutico integral líder del sector institucional, con crecimiento en todas nuestras unidades de negocio y presencia internacional.

Nuestra IPS estará acreditada y tendrá los mejores resultados en salud.

Continuaremos favoreciendo un ambiente cálido, propiciando la felicidad y empatía de nuestro equipo.”

Objetivos estratégicos

A continuación podrán visualizarse los Objetivos Estratégicos escritos por Junta directiva AF (2016), los cuales complementan la Plataforma Estratégica.

Ser reconocidos como el mejor gestor farmacéutico integral, brindando soluciones globales a

los clientes con un alcance mayor hasta la gestión eficiente del riesgo. Crecer en todas las unidades de negocio, manteniendo el liderazgo en el sector institucional. Obtener la acreditación de la IPS, la cual será reconocida por obtener los mejores resultados en salud. Continuar con el compromiso de favorecer un ambiente cálido, propiciando la felicidad y empatía en el equipo de trabajo.

DE CALIDAD

Fortalecer las capacidades internas:

Desempeño de los Procesos + Competencias del personal. Mejorar la satisfacción de los clientes y usuarios sobre la calidad del servicio. Mejorar la conformidad en la prestación del Servicio. Mejorar la racionalización y disponibilidad de los recursos financieros y administrativos.

Valores Organizacionales

Los principales valores que maneja la asociación son planteados por Junta directiva AF (2016) son:

- **Empatía** Entenderán las necesidades del otro y ayudamos en su solución.
- **Responsabilidad Social:** Contribuimos de manera activa y voluntaria al desarrollo sostenible.
- **Trabajo en Equipo:** Valoramos e integramos la diversidad de nuestros talentos.
- **Innovación:** Ofrecemos proactivamente soluciones novedosas, agregando valor con nuestros productos y servicios.
- **Integridad:** Oramos con transparencia, lealtad y responsabilidad, siendo coherentes respecto a lo que pensamos, decimos y hacemos.
- **Excelencia:** Oramos con transparencia, lealtad y responsabilidad, siendo coherentes respecto a lo que pensamos, decimos y hacemos.

Historia de la organización

La historia de la organización es contada Junta directiva (2010) y señala que nació el 26 de agosto de 1996 en la ciudad de Pereira ante la preocupación de un equipo de profesionales por la eficiencia que debían tener las empresas prestadoras de la salud en cuanto a la dispensación de medicamentos. Con esta perspectiva se decidió evaluar las condiciones del mercado de suministro de medicamentos ante el nuevo sector institucional y ofrecer tanto el suministro como la asesoría en el manejo de medicamentos.

En 1997 se inicia la prestación del servicio al Instituto de Seguros Sociales gracias a la descentralización de la dispensación de medicamentos que realizó esta entidad y en 1998 las negociaciones con Salud-Coop permiten la apertura del segundo Centro de Atención Farmacéutica CAF. En el segundo semestre de este mismo año se realiza una alianza estratégica con los depósitos Drogas S.A. y Droservicios Ltda. Para obtener una mejor negociación en la compra de medicamentos y así una mayor rentabilidad en esta operación.

En 1999 las gestiones con Salud Total permiten crear un vínculo que da comienzo a las operaciones de la organización en las ciudades donde esta EPS atendía sus usuarios (Bogotá, Medellín, Cartagena, Barranquilla, Ibagué, Bucaramanga, Villavicencio, Cali, Pereira, Manizales). Este crecimiento consolida la imagen de la organización en sector de la salud y en el año 2000 le permite captar nuevos clientes como Colmena Salud y a su vez crear un Departamento de Servicios encargado de estandarizar y consolidar los procesos en los CAF. Gracias a esto se lograría una alianza estratégica con Salud Total, hecho clave en la expansión nacional de la organización. En el año 2001 la empresa busca nuevas ventajas competitivas creando la división de Farmacoepidemiología, encargada de adelantar investigaciones sobre medicamentos, ofrecer asesoría tanto a las EPS, como a los médicos y a los usuarios mismos en cuanto al mejor aprovechamiento de los medicamentos. También es importante destacar el Programa de Profesionalización en Atención Farmacéutica (P.A.F.A) impartido a todos los

empleados en convenio con el SENA.

Con seis años de creación la empresa ya contaba con más de 160 CAF distribuidos en todo el territorio nacional. En 2002 se crea el Grupo de investigación, con el objetivo de desarrollar las líneas en Farmacoepidemiología y Farmacovigilancia. En el 2003 se implementa la Unidad Hospitalaria con para dispensar medicamentos y dispositivos médicos a las Instituciones prestadoras de servicios de salud, a través de la administración de las farmacias intrahospitalarias.

A finales del año 2004 ADFM. Inició su proyecto de implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2000, y después de dos años de arduo trabajo logran la certificación de la Unidad Ambulatoria. En octubre de 2008, la organización pone en funcionamiento el proceso de Gestión del Conocimiento Organizacional (GCO). En esta misma época el equipo de investigación es elegido como el Mejor Grupo de Farmacovigilancia en el V Encuentro Internacional de esta disciplina, un evento que integra a todas las entidades de salud a nivel nacional que tienen dentro de su estructura el Programa de Farmacovigilancia.

En el 2009 se crea la IPS Especializada buscando suplir las necesidades de clientes y usuarios, garantizando la terapia de los pacientes de alto impacto, mediante la integración de modelos de atención en salud orientados en la administración responsable de los medicamentos, que permitan que la terapia sea oportuna, efectiva y monitoreada. En el 2010 logran la recertificación de la Unidad Ambulatoria y por primera vez la certificación de la Unidad Hospitalaria y la Central de Adecuación de Medicamentos de Bogotá, consolidando de esta manera un SGC mucho más maduro.

Gracias a todos estos esfuerzos, hoy la empresa tiene más de 400 CAF distribuidos en todo el territorio nacional, supera los 4500 colaboradores y cuenta con un nombre respaldado por 19 años de experiencia.

La organización tiene como tal una planeación de actividades en el transcurso del año en el

cual su objetivo principales potencializar el bienestar y la motivación de los funcionarios de toda la organización. La tabla número 1 propuesta por Silva. Y (2015) muestra específicamente dichas actividades y el tiempo en el cual se hace el reconocimiento.

Tabla 1: Plan de gestión y desarrollo 2016

| Actividades | DESCRIPCIÓN | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | DIC |
|--------------------------------|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Kit Escolares | Se otorga una vez al año para todos los hijos de los colaboradores que estén estudiando. | P | | | | | | | | | | |
| Concurso anual de fotografía | De acuerdo al tema elegido para el concurso, todos lo que quieran participar envían sus fotografías. | | | P | | | | | | | | |
| Educación superior | Otorgados semestralmente entre 10% y 30% de la matrícula aplica tanto para sus asociados como para su grupo familiar. | | PP | | | | | | PP | | | |
| Concurso de pintura para niños | Evento anual en donde se escoge un tema específico, los hijos de los funcionarios envían su dibujo y con los ganadores por categorías se realiza el almanaque de la organización para el año siguiente. | | | | | | | | | P | | |
| Día del Niño | Se programa a nivel nacional una actividad en donde hijos de los colaboradores son los actores principales del evento. | | | | | | | | | | P | |
| Día de la Mujer | Se realiza reconocimiento en medios de comunicación organización y se entrega un detalle a quienes gozan de esta condición. | | | P | | | | | | | | |
| Día de la Madre | Se realiza reconocimiento en medios de comunicación organizacional y se entrega un detalle a quienes gozan de esta condición. | | | | | P | | | | | | |
| Día del Padre | Se realiza reconocimiento en medios de comunicación organizacional y se entrega un detalle a quienes gozan de esta | | | | | | P | | | | | |

RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN

| | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | condición. | | | | | | | | | | | |
| Concurso de Pesebres | Se unen las áreas/procesos de la organización y se realizan los pesebres con material reciclado, en la elección participan los colaboradores mediante votación, se premia 1° y 2° lugar. | | | | | | | | | | | P |
| Fiesta de Fin de Año | Se celebra todos los años en las ciudades de las sedes principales donde se concentran los funcionarios de las zonas cercanas, es una actividad de fiesta, regalos e integración. | | | | | | | | | | | P |
| Beneficio de Cumpleaños | Se otorga media jornada libre el día del cumpleaños, siempre y cuando sea un día laboral | PP | PP | PP | PP | PP | PP | PP | PP | PP | PP | PP |
| Auxilio para Vivienda | Se otorga auxilio para adquisición de vivienda de acuerdo a reglamento. | | | PP | | | PP | | | PP | | PP |

Marco metodológico

Tipo de estudio.

La presente investigación consistió en un estudio correlacional, cuantitativo, entre las variables cultura organizacional y el desarrollo motivacional. (Hernández R, Fernandez, C y Baptista, P. 2014)

Línea de investigación.

Diseño no experimental transaccional debido a que el objetivo fue investigar la existencia de la relación entre la Cultura Organizacional y el desarrollo de la Motivación laboral del personal que pertenece al área de gestión humana y del conocimiento en la sede administrativa de Bogotá. (Hernández R, Fernandez, C y Baptista, P. 2014)

Población

En esta investigación la población está constituida por un total 49 funcionarios de empresa del sector farmacéutico nombrada en como AF, estos pertenecen a la gerencia de gestión humana y del conocimiento, la gerencia se divide en 6 áreas distribuidas en las sedes administrativas que se encuentra ubicadas en Pereira, Bogotá, Cali, Barranquilla, estas áreas son comunicaciones, desarrollo humano, gestión del conocimiento, gestión humana, Implementación de Software, Mejoramiento continuo.

Muestra

La muestra se genera principalmente en los funcionarios del área de gestión humana y del conocimiento sede Bogotá participaron 14 funcionarios que se encuentran actualmente con un contrato a término indefinido. Se decide escoger la sede administrativa de Bogotá debido a que se encuentran de todas las áreas por lo menos 1 funcionario, por lo tanto no se tiene en cuenta

una sola área sino todas en general.

Fuentes

Hace referencia a una investigación bibliográfica ya que posee una revisión bibliográfica de las definiciones de la cultura organizacional y las diferentes teorías motivacional, se ejecutó una búsqueda, recopilación, organización, valoración, crítica e información bibliográfica sobre los temas los temas mencionados anteriormente, pues evita la dispersión de comentarios, opiniones, percepciones diferentes que existen en estos conceptos en particular y así propaga una visión panorámica clara y objetiva de la problemática presentada en AF.

Instrumentos.

El instrumento que se utilizó para la relación del estudio tiene como nombre Cuestionario de Motivación laboral CMT. Creado por Toro (1992) es un instrumento psicológico diseñado para identificar y valorar objetivamente quince factores de motivación, se puede aplicar a adolescentes y adultos con un nivel mínimo de cuatro años de bachillerato o educación secundaria. El tiempo estimado para la aplicación de este cuestionario es de veinte a treinta y cinco minutos. El cuestionario consta de tres partes. La primera de ellas está conformada por cinco ítems y cada ítem del grupo está representado por un factor de motivación, con la cual se determinan las Condiciones Motivacionales Internas, aquellas de carácter intrínseco, través de cinco factores: Logro, Poder, Afiliación, Autorrealización y Reconocimiento. La segunda parte contiene también cinco grupos con cinco ítems cada grupo; se diseñó con la intención de conformar un perfil motivacional a través de determinar los Medios Preferidos para Obtener Retribuciones Deseadas en el Trabajo, y representada por cinco factores: Dedicación a la Tarea, Aceptación de la Autoridad, Aceptación de Normas y Valores, Requisición y Expectación. La tercera y última parte del cuestionario la constituyen otros veinticinco ítems distribuidos de igual

manera que en las partes anteriores y proporciona un perfil de incentivos valorados por la persona, es decir, sus Condiciones Motivacionales Externas, representadas en cinco factores: Supervisión, Grupo de Trabajo, Contenido del Trabajo, Salario y Promoción. En definitiva, el CMT consta de 75 ítems.

Cuestionario de cultura organizacional

El instrumento utilizado para evaluar la cultura organizacional tiene como nombre *diseño y validación mediante jueces del instrumento para evaluar cultura organizacional* elaborado por las psicólogas María Carolina Olmos y Katherine Socha Fandiño en el años 2006, los factores que miden y determina la cultura en este instrumento son los valores, las creencias, las normas, los símbolos, la filosofía y el clima. Siendo para Olmos, M& Socha K 2006 los valores “entendidos como un conjunto de valores cualidades consideradas por los integrantes de una organización como el servicio al cliente, innovación, entre otros. Las creencias para Olmos, M & Socha K (2006) son definidas como “la hipótesis o consideraciones que se tienen del modelo del negocio en la organización las cuales pueden ser verdaderas o falsas”. Para Olmos, M & Socha K (2006) Clima es definido como “atmosfera o los sentimientos dentro del ambiente organizacional que se hace visible en la parte física del lugar, como trabajan los empleados e otras. Las normas conceptualizadas por Olmos, M & Socha K (2006) son “los entandares o reglas que envuelven la organización incluyendo la manera de cómo deben comportarse los trabajadores. Los símbolos son entendidos por Olmos, M & Socha K (2006) como un conjunto de iconos, rituales y tradiciones esenciales para la empresa como por ejemplo, las ceremonias realizadas anualmente.

RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN

Para la calificación se realizó una puntuación, la cual resultó de la suma que le asignó el sujeto a las preguntas que conforman cada factor y su valor se anotó al final de la hoja de respuestas, en la casilla correspondiente, de esta manera, $\text{Valores} = \text{Ítem 1} + \text{Ítem 2} + \text{Ítem 3} =$ Luego de haber obtenido todos los resultados totales de cada factor y posteriormente anotados en la casilla correspondiente, se trasladaron al perfil. En dicha hoja se presenta un diagrama de puntos en el cual en la parte inferior se encuentran los factores evaluados (valores, creencias, símbolos, etc.) y en el lado izquierdo se encuentra una escala de valor de 1 a 15. Teniendo en cuenta lo anterior, se trasladó los valores totales de cada factor al perfil; así se señaló el factor y el valor obtenido. Para la interpretación de los resultados fue necesario consultar la plantilla de perfil, allí se evidencia tres rangos que corresponden a tres tipos de culturas diferentes. Para el análisis bastó ubicar el área donde quedaron las puntuaciones de los factores y describir las características más sobresalientes de la cultura mostrada.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos considerando el objetivo general y los objetivos específicos del estudio. Por lo tanto, en primer lugar se describen los resultados del de la tabla # 2

Cuestionario de cultura

Perfil de las Respuestas

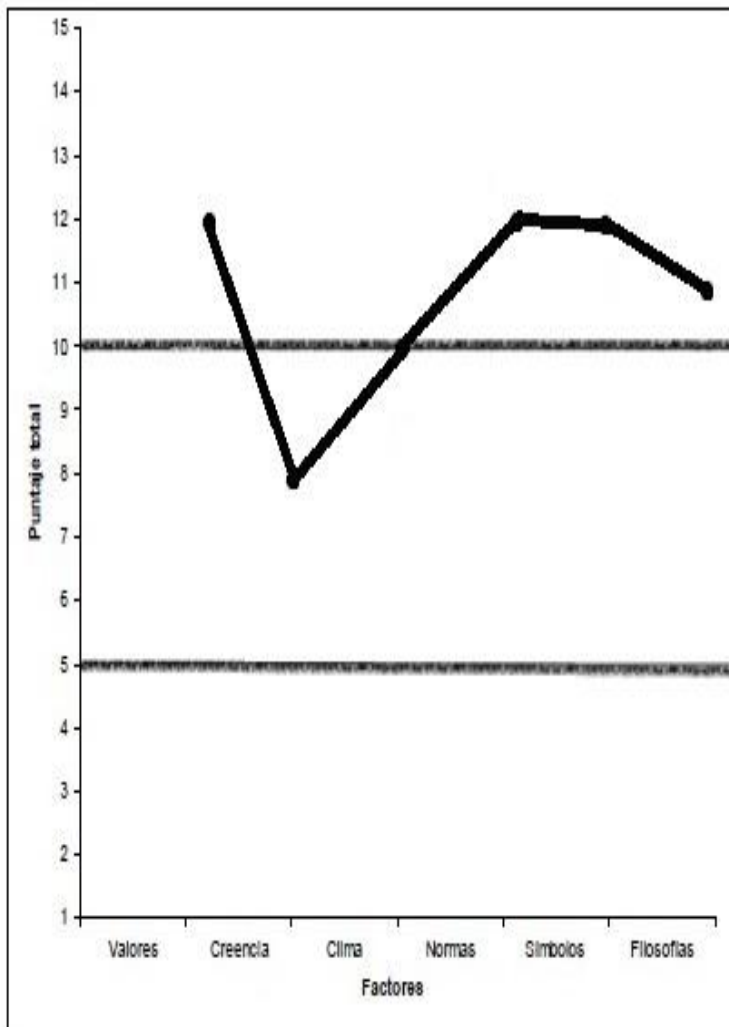


Tabla 2 Resultados de la cultura organizacional.

RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN

Los rangos determinados para cada definición de cultura son los siguientes:

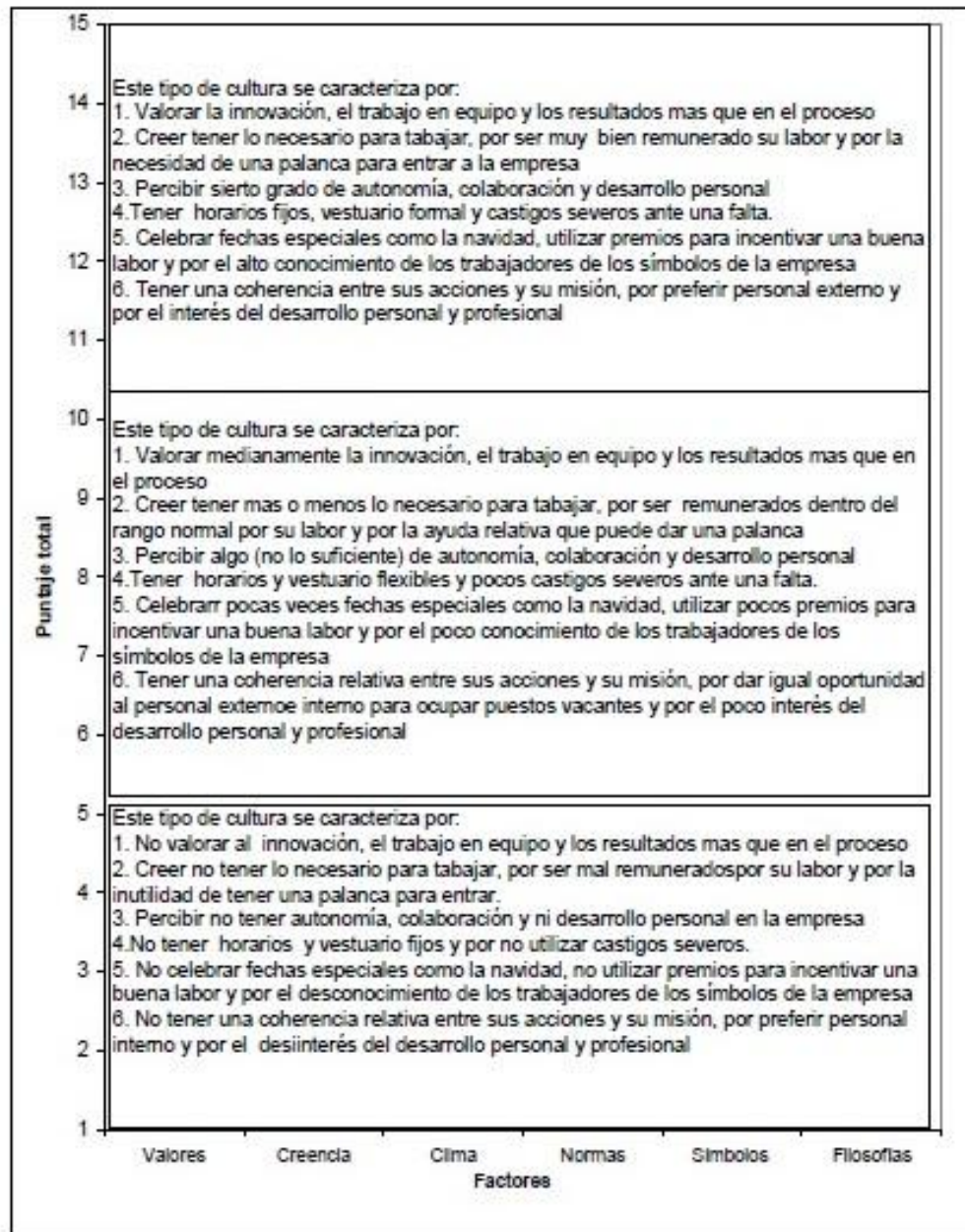


Tabla 3 Definiciones por rangos de cultura.

Según el instrumento de cultura existen 3 clases de cultura, los resultados arrojados la

RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN

empresa AF se caracteriza por valorar la innovación de sus funcionarios, el buen trabajo en equipo y los resultados más allá del proceso que se realizó para obtenerlos, además los funcionarios consideran tener lo necesario para trabajar no solo se habla de parte física y de infraestructura, sino de la parte emocional de cada uno de sus funcionarios, asimismo los funcionarios perciben cierto grado de autonomía para realizar las labores diarias, colaboración y desarrollo personal al interior de la organización, aunque los horarios son flexibles los empleados tienen claro que deben cumplir su jornada laboral, portar el uniforme adecuadamente y/o su vestuario debe ser formal además los castigos cuando algún funcionario comete una falta considerada grave por la organización, por otra parte la empresa se esmera por la celebración de fechas especiales como la navidad, día del niño, además utilizan premios o incentivos por el cumplimiento de metas en sus funciones y por el reconocimiento de los símbolos de la organización y por último la coherencia entre sus acciones y su misión, además en sus intereses principales está el desarrollo profesional y personal de sus funcionarios

Cuestionario de motivación CMT

Con lo que respecta a la prueba del CMT arrojé los siguientes resultados:

Tabla 4: Descripción del CMT Motivación Interna CMT

| No 14 | LOGRO | PODER | DEDICACION A LA TAREA | ACEPTACION AUTORIDAD | SUPERVISION |
|---------------------|-------|-------|--------------------------|-------------------------|-------------|
| Promedio | 60,4 | 65,1 | 60,5 | 62,9 | 57,7 |
| Máximo | 81,0 | 80,0 | 67,0 | 72,0 | 75,0 |
| Mínimo | 47,0 | 53,0 | 31,0 | 47,0 | 40,0 |
| Desviación S | 9,9 | 7,8 | 10,0 | 7,5 | 11,8 |

En la tabla 3 se evidencia de forma grupal la predominancia del poder con un 65% del promedio siendo la predominante frente a la motivación interna, lo que busca la mayoría de los

RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN

funcionarios del área de gestión humana y del conocimiento es ejercer el dominio e influenciar no solo a los funcionarios del área sino también en los diferentes contextos que los rodean. Además la aceptación a la autoridad también juega un factor importante ya que obtuvo un 63% en el promedio, esto evidencia que el grupo acata, reconoce y acepta, tanto de las personas que tiene algún grado de autoridad en la organización como de las decisiones y actuaciones de tales personas. Adicionalmente se manifiesta que la supervisión es la menos predomina en el grupo con un resultado del 57% dando a entender que al grupo no les genera satisfacción el control o retroinformación por parte de sus superiores sino que prefiere el trabajo de baja supervisión.

Tabla 4 Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo CMT

| No 14 | AFILIACION | AUTO- REALIZACION | ACEPTACION NORMAS Y VALORES | GRUPO DE TRABAJO | CONTENIDO DE TRABAJO |
|-------------------------|------------|----------------------|-----------------------------------|------------------------|----------------------------|
| Promedio | 71,2 | 41,3 | 60,3 | 64,9 | 52,0 |
| Máximo | 81,0 | 55,0 | 76,0 | 75,0 | 65,0 |
| Mínimo | 56,0 | 29,0 | 47,0 | 48,0 | 36,0 |
| Desviación S | 8,2 | 8,5 | 8,7 | 8,0 | 10,3 |

En la tabla 4 se evidencia los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas por parte de los funcionarios, en este caso el que predomina es la afiliación teniendo un 70% en el promedio, esto quiere decir que los comportamientos por parte de los funcionarios están orientados a obtener o conservar relaciones de carácter afectivo satisfactorias con las demás personas, donde la calidez de la relación juega un papel importante para la mayoría del grupo. Además también muestra que para el grupo el de menos importancia es el auto realización entendida como los deseos o la realización de actividades que permitan el empleo en el trabajo de las habilidades y conocimientos personales y el mejoramiento de tales capacidades y conocimientos.

Tabla 5. Condiciones externas CMT

| No 14 | RECONOCIMIEN | REQUISICIO | EXPECTACIO | SALARI | PROMOCIO |
|---------------------|--------------|------------|------------|--------|----------|
| | TO | N | N | O | N |
| Promedio | 73,4 | 65,5 | 62,3 | 80,4 | 56,7 |
| Máximo | 91,0 | 80,0 | 85,0 | 91,0 | 72,0 |
| Mínimo | 60,0 | 54,0 | 17,0 | 62,0 | 45,0 |
| Desviación S | 10,2 | 7,4 | 15,4 | 8,3 | 8,2 |

En cuanto a las condiciones externas se evidencia que el salario es de mayor importancia obteniendo un 80% en el promedio del grupo evidenciando que las condiciones de retribución económica asociadas al desempeño de un puesto de trabajo son las más importantes para ellos. Dependiendo de su grado y modalidad esa retribución puede proporcionar a la persona compensación por el esfuerzo, prestigio, seguridad de que puede atender las demandas de sus necesidades personales y las de su familia; así como la valoración que hace la persona de la compensación económica percibida. Esta grafica es particular ya que se encuentran en un rango similar todas las demás.

Grafico 1 Motivación interna, personas que llevan menos de 1 años, resultado del CMT.

En el grafico anterior se refiere al rango de menor de 1 año de permanencia en AF siendo un total de 8 personas, haciendo esté el grupo más grande refiriéndose a la permanecía en la empresa, los resultados de la tabla nos arroja que para la mayoría de los funcionarios la aceptación a la autoridad es al área dominante evaluada, lo anterior refiere que para los funcionarios de esta categoría acatan y reconocen la figura de autoridad de la organización por lo tanto el cumplir con sus tareas diarias van direccionadas con el cumplimiento hacia el jefe directo. Todas las demás áreas se encuentran en un promedio normal siendo también de gran

importancia para ellos las demás áreas que se tuvieron en cuenta.

Grafico 2 Retribuciones del trabajo, personas que llevan menos de 1 años, resultado del CMT.

De la misma manera en el anterior grafico muestra un rango de permanencia en AF menor de 1 año, siendo un total de 8 personas que se encuentran en esta categoría, para este grupo en particular la predominancia manifestada es el área de la afiliación teniendo un puntaje de 71,75% interpretando así que los funcionarios les interesa las buenas relaciones con sus compañeros, manifestando una necesidad de conservación de relaciones calidad y satisfactorias; luego se observa que para ellos existe un promedio de importancia entre las demás, sin embargo en lo que respecta a la autorrealización con una puntuación de 45,5% no es de importancia en este momento para los funcionarios.

Grafico 3 Condiciones externas, personas que llevan menos de 1 años, resultado del CMT.

De modo similar en el grafico anterior muestra un rango de permanencia en AF menor de 1 año, siendo un total de 8 personas que se encuentran en la categoría de las condiciones externas, en esta se observa que para la mayoría de funcionarios el salario predomina con un 82,25% siendo así que para los funcionarios es realmente importante esta categoría, las demás áreas mostradas se encuentran en un promedio estable pero valioso significando una importancia hacia las mismas.

Grafico 4 Motivación interna, personas que llevan entre 1- 5 años, resultado del CMT.

Referente al grafico 4 señala que el rango de permanecía de los funcionarios que llevan en la organización es de 1 año a 5 años, la cantidad de funcionarios que pertenecen a esta categoría es de 4 personas, la tabla muestra y hace énfasis en la motivación interna, por lo tanto se observa que se existe una similitud y concordancia en la mayoría de las diferentes categorías

RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN

que se evaluaron; la aceptación a la autoridad es aquella que se encuentra por encima de las demás teniendo un 67.25%, esto quiere decir que la razón por la cual los funcionarios se sienten motivados es por la satisfacción del deber cumplido hacia sus jefes ya que tienen en cuenta la figura de autoridad que está en la organización, sin embargo como se menciona anteriormente todas se encuentran en un promedio en el cual son importantes para estos funcionarios; el área que muestra un nivel bajo en comparación con las demás es la supervisión teniendo un 49,75%, por lo tanto indica que los funcionarios no necesitan la supervisión de sus jefes para realizar la labor con calidad y así mostrar resultados esperados por la gerencia.

Grafico 5 Medios de retribución, personas que llevan entre 1- 5 años, resultado del CMT

Así como en la anterior grafico los resultados son de un rango de permanecía de los funcionarios que llevan en la organización AF es de 1 año a 5 años, la cantidad de funcionarios que pertenecen a esta categoría es de 4 personas, es evidente que en esta categoría el cual son los medios de retribuciones que prefieren los funcionarios el trabajo en grupo con un 69,75% y la afiliación es de un 69%, lo anterior nos indica que para el grupo en general lo motivante para ellos son las buenas relaciones interpersonales que generan dentro del grupo de trabajo, por lo tanto para ellos es mejor el trabajo en grupo ya que consideran que las funciones que se ejecutan el en diario vivir son de mayor facilidad si las asume el grupo completo. A los funcionarios que pertenecen a esta categoría no les interesa la autorrealización en comparación con las demás áreas evaluadas teniendo una puntuación de 37,75% esto no quiere decir que no les interese el crecimiento personal y profesional, sino que en este momento no se encuentre en sus intereses principales.

Grafico 6 condiciones Externas, personas que llevan entre 1- 5 años, resultado del CMT

RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN

Por lo que respecta a la anterior grafico el área evaluada son los motivadores de las condiciones externas que aunque no pertenecen a las actividades de los funcionarios si juegan un papel importante en los mismos; los resultados son del rango de permanecía de los funcionarios que llevan en la organización AF es de 1 año a 5 años, la cantidad de funcionarios que pertenecen a esta categoría es de 4 personas, para estos funcionarios se encuentra en un nivel predominante en comparación con los demás niveles evaluados con un 84,75% refleja que para la mayoría de los funcionarios el salario es un factor realmente importante, aunque en el medio laborar se muestren inconformes los funcionarios siempre van a querer más de los que se encuentran ganando. Las demás áreas se encuentran en un promedio general.

Grafico 7 Motivación interna, personas que llevan más de 5 años, resultado del CMT

El grafico 7 evidencia un rango de permanencia en la organización superior a 5 años siendo así un total de 3 personas evidenciando la motivación interna, para este grupo de personas lo que promueve sus labores diarias es el ejercer poder, dominancia y liderazgo dentro del grupo en general, las otras 3 áreas que son logro, dedicación a la tarea y aceptación a la autoridad se manifiestan de manera transcendental siendo así aspectos que no se pueden pasar por alto, por lo anterior de menos significancia es la supervisión con un 58,3% ya que para ellos la presión y el direccionamiento de un jefe no es de importancia.

Grafico 8 Medios de retribuciones, personas que llevan más de 5 años, resultado del CMT

En el grafico se demuestra un rango de permanencia en la organización superior a 5 años siendo así un total de 3 personas evidenciando los medios de retribución llamativos para este grupo de personas, siendo así la afiliación con un 70,7% la predominante, esto quiere decir que

las relaciones interpersonales de calidad y satisfactorias son aquellas de mayor importancia en comparación con las demás áreas evaluadas, la de menos puntuación es la autorrealización con un 40% evidenciando que para este momento específico los funcionarios no les motiva el ascender o tener una superación personal.

Grafico 9 Condiciones externas, personas que llevan más de 5 años, resultado del CMT

Para el grupo que tiene un rango de permanencia en la organización superior a 5 años siendo así un total de 3 personas muestra una equivalencia en los factores externos aunque tiene más importante el salario con un 70,67% para los funcionarios también es importante los demás aspectos a tener en cuenta, sin embargo el que presenta un menor porcentaje fue la promoción con un 56% evidenciando que a los funcionarios en este momento no está entre sus prioridades el ascender dentro de la compañía.

Análisis Correlacional

En esta segunda parte del análisis de los resultados, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson² para comenzar se analizó la relación entre los puntajes promedio de cada instrumento con los puntajes de sus sub escalas correspondientes y también se establecer el grado de asociación entre los niveles de cultura organizacional y el desarrollo motivacional, como consecuencia manifiestan una asociación significativa entre los puntajes promedio de la cultura y los puntajes de las sub-escalas de los diferentes conceptos que motivan a en una organización.

“Valores y Creencias- Motivación interna” ($r_s=0.688$; $p=0.000$),

RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN

“Clima y Normas- Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo” (rs=0.609; p=0.001) y por último

“Símbolos y Filosofías-Condicionas externas” (rs=0.587; p=0.002).

Coefficientes de correlación entre las sub-escalas de cultura y motivación.

| | Motivación interna | Retribuciones | Condicionas externas |
|-----------------------|--------------------|-------------------|----------------------|
| Valores- creencias | Rs=0.688 p=0.000 | | |
| Clima y Normas | | rs=0.609; p=0.001 | |
| Símbolos y Filosofías | | | rs=0.587; p=0.002 |

A partir del análisis correlacional se observan significativas muestras entre la cultura organizacional y el desarrollo motivacional. En otras palabras, la cultura organizacional tiene una gran influencia en los funcionarios ya que desarrollan empatía y de la misma forma un sentido de pertenencia más rápido referente al cambio de un nuevo lugar de trabajo y así va generando una motivación para cumplir y ejecutar las funciones y tareas que se les asignada.

Conclusiones

A partir de los datos analizados, se concluye que para atender las exigencia de un entorno cambiante, la gerencia de recursos humanos de cualquier organización, debe considerar la cultura como uno de los elementos esenciales no sólo de su proceso de planificación estratégica, sino también como elemento fundamental del comportamiento organizacional, así como de los factores del puesto de trabajo que posibiliten dinamizar ese comportamiento, entre éstos, el desarrollo motivacional durante ejerce el cargo y las funciones del mismo. Es decir una

RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN

buena cultura organizacional fomenta funcionarios motivados y así una mejor calidad de trabajo. Los resultados obtenidos reafirman la importancia de considerar diversas variables para lograr una aproximación más global al problema de las masivas renunciaciones. Facilitando la inclusión de otras variables que puedan aportar a su explicación y así proveer un aumento de la rotación de personal.

En cuanto al desarrollo motivacional de los funcionarios de área de gestión humana, se infiere que en general poseen un nivel de motivación laboral medio, por lo cual si se optimizan las dimensiones características del puesto de trabajo de estos profesionales, debe volverse más atractivo y motivante, lo que pudiera incrementar los indicadores de producción intelectual, ya que estarían teóricamente satisfechos en su contexto laboral, en términos de logro. Sin embargo, existe evidencia de un número de retiros en el área, por lo que sería importante conocer si esto corresponde a características individuales, o a condiciones motivacionales externas (ascensos, contenido de trabajo o remuneración) o quizás por las condiciones inherentes al puesto o ambiente de trabajo.

De los resultados obtenidos en este estudio, se deduce que existe una relación significativa entre la cultura organizacional actual y el desarrollo motivacional de los funcionarios refiriéndose a sus puestos de trabajo, dado que la cultura incluye las percepciones individuales acerca de los componentes motivantes del puesto.

Se puede confirmar que la cultura organizacional de la organización puede actuar como elemento integrador de sus miembros y como directriz orientadora hacia los procesos de cambios y transformación que debe emprender AF; sin embargo, debe atender aquellos aspectos que, por efecto de las características culturales arraigadas a la tradición y a las costumbres, limitan y obstaculizan el desarrollo de la organización y por ende el logro de su misión y el desarrollo de

sus miembros.

Por último, con el fin de plantear ciertas líneas de investigaciones futuras que permitan dar cuenta los factores que afectan la motivación, se propone replicar el estudio en diferentes áreas de la compañía, determinar el nivel de motivación que permite un funcionamiento óptimo e indagar en la percepción de la cultura organizacional. Desde esta perspectiva, es importante identificar cuáles son las variables que se relacionan con el uso de estas estrategias.

Discusión

En la investigación realizada se confirma el objetivo general en el cual se evidencia la relación notoria y clara que existe entre la cultura organizacional y el desarrollo de la motivación de personas que pertenecen al área de gestión humana y del conocimiento en la sede administrativa de Bogotá, ya que se evidencia un claro enlazamiento entre las dos si alguna de estas dos no está latente o no se manifiesta de forma positiva existe una alta probabilidad que las deserciones de los funcionarios sea masiva.

La cultura de AF se caracteriza por valorar la innovación de sus funcionarios, el buen trabajo en equipo y los resultados más allá del proceso que se realizó para obtenerlos, además los funcionarios consideran tener lo necesario para trabajar no solo se habla de parte física y de infraestructura, sino de la parte emocional de cada uno de sus funcionarios, asimismo los funcionarios perciben cierto grado de autonomía para realizar las labores diarias, colaboración y desarrollo personal al interior de la organización, aunque los horarios son flexibles los empleados tienen claro que deben cumplir su jornada laboral, portar el uniforme adecuadamente y/o su vestuario debe ser formal además los castigos cuando algún funcionario comete una falta considerada grave por la organización, por otra parte la empresa se esmera por la celebración de fechas especiales como la navidad, día del niño, además utilizan premios o incentivos por el cumplimiento de metas en sus funciones y por el reconocimiento de los símbolos de la organización y por último la coherencia entre sus acciones y su misión, además en sus intereses principales está el desarrollo profesional y personal de sus funcionarios.

Por otro lado los funcionarios de forma grupal predomina el poder con un 65% del promedio siendo la predominante frente a la motivación interna, lo que busca la mayoría de los funcionarios del área de gestión humana y del conocimiento es ejercer el dominio e influenciar

RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN

no solo a los funcionarios del área sino también en los diferentes contextos que los rodean. En cuanto a los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas por parte de los funcionarios, predomina la afiliación teniendo un 70% en el promedio, esto quiere decir que los comportamientos por parte de los funcionarios están orientados a obtener o conservar relaciones de carácter afectivo satisfactorias con las demás personas, donde la calidez de la relación juega un papel importante para la mayoría del grupo. Y por último en cuanto a las condiciones externas se evidencia que el salario es de mayor importancia obteniendo un 80% en el promedio del grupo evidenciando que las condiciones de retribución económica asociadas al desempeño de un puesto de trabajo son las más importantes para ellos. Dependiendo de su grado y modalidad esa retribución puede proporcionar a la persona compensación por el esfuerzo, prestigio, seguridad de que puede atender las demandas de sus necesidades personales y las de su familia; así como la valoración que hace la persona de la compensación económica percibida. Esta grafica es particular ya que se encuentran en un rango similar todas las demás.

Estos datos indican que realmente la cultura organizacional si tiene una influencia en importante cuando se habla del desarrollo motivacional de los funcionarios no solo en la empresa en donde se realizó el estudio sino en la mayoría de organizaciones y esto se ve claramente representado en las diferentes renuncias de los funcionarios que deciden tomar esta decisión por lo tanto es importante conocer cuál es la cultura de cada organización ya que como lo mencionan diferentes autores citados en el marco teórico “cada empresa es diferente así el Core del negocio sea el mismo.

Referencias

- Arcand, S, Grisales, R, Facal, J., & Dupuis, J. (2010). *Sociología de la empresa: Del marco histórico a las dinámicas internas*: Siglo del Hombre Editores S.A. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/j.ctt14bs58s>
- Bretones F& Mañas M (2008). *La organización creadora de clima y cultura*. Madrid: Pirámide.
- Carvajal F; Delgado L & Vanegas. (2013). *Psicología organizacional: perspectivas y avance*. Bogotá: Ecoe ediciones
- Chica, S. A. (2009). *Aproximaciones teóricas y estudios específicos entorno a la cultura organizacional en Colombia*. *Colombia Polémica: Revista De Los Estudiantes De La Facultad De Ciencias Políticas Y Administrativas De La Esap / Esap*. Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas. 10. 26-43. Recuperado de <https://sites.google.com/site/schica21/culturaorganizacional.pdf?attredirects=0>
- Diccionario de la lengua española (RAE) [en línea]. 22ª ed. [S.l.]: RAE, 2001. [Fecha de consulta: 3 marzo 2016]. Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=Pw7w4I0>
- Domínguez, Rodríguez & Navarro (2009) *La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud*. *Revista Médica Electrónica*. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242009000600012
- Dunnette, M. (2005). *Psicología industrial*. México: Trillas.
- Freitas, M. E. de (1991). *Cultura organizacional: grandes temas en debate*. São Paulo: En Revista de Administración de Empresa.
- Furnham, A (2002). *Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford University Press Alfaomega Grupo Editor.
- González J & Hernández C (2007). *Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura*

organizacional: Estudio de caso en medianas y grandes empresas de confecciones de Ibagué. Innovar: Revista De Ciencias Administrativas Y Sociales. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/23741458>

Gravano A. (2009). *La Proyección del Enfoque Etnográfico hacia la Facilitación Organizacional en Procesos Participativos de Planificación.* Urbana. Horizontes: Antropológicos

Hernández, G y Prieto, H (2009). *Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana.* Innovar: Revista De Ciencias Administrativas Y Sociales, Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/23741545>.

Hernández R, Fernández, C, Baptista, P(2014). *Metodología de la investigación.* McGraw-Hill. Education:

Junta directiva AF (2016). *Misión y visión:* Recuperado de <http://www.audifarma.com.co/somos/somos.dot>.

Junta directiva AF (2016). *Objetivos estratégicos:* Recuperado de <http://www.audifarma.com.co/somos/objetivos.dot>

Junta directiva AF (2016). *Valores:* Recuperado de <http://www.audifarma.com.co/somos/valores.dot>

Junta directiva AF (2016). *Historia:* Recuperado de <http://www.audifarma.com.co/somos/historia.dot>

Martínez, J (2000). *La culturocracia organizacional en México.* México: Casa del libro.

Méndez C (2006) *Transformación cultural en las organizaciones: un modelo para la gestión del cambio.* (1ra. Ed). Bogotá: Editorial Limusa, Universidad del Rosario.

RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN

- Naranjo J, Jiménez, D. & Sanz, R. (2012). *¿Es la cultura un determinante de la innovación en la empresa?* Cuadernos de economía y dirección de empresa.
- Olmos, M. y Socha, K. (2006). *Diseño y validación mediante jueces expertos del instrumento para evaluar cultura organizacional*. Tesis Inédita; Colombia: Universidad de la Sabana.
- Pumpin, Cuno y otros (1985). *La Cultura de las Empresas*: Revista L'Informativa No. 85.
- Ramírez, J. (1998). *Cultura organizacional e identidad en la nueva competitividad*. Innovar: Revista De Ciencias Administrativas Y Sociales. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/23741250>
- Robbins J & Judge T (2009) *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez Darío (2011). *Gestión organizacional: Elementos para su estudio*. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/j.ctt15hvsxn.15>.
- Rodríguez, E. & Pedraja L. (2009). *Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la eficacia de las organizaciones públicas*. Innovar: Revista De Ciencias Administrativas Y Sociales. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/23741538>.
- Schein, E. H (1982) *Psicología de la organización*. Tercera Edición .Argentina: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Silva. Y (2015). *Actividades bienestar laboral 2016*. Bogotá, Colombia: Gerencia de gestión humana.
- Spector P (2002) *psicología industrial y organizacional*, México: Manual moderno
- Stephen P & Timothy A (2009). *Comportamiento organizacional*. Décimo tercera Edición. México: Pearson Educación.
- Taylor, E (1891) *cultura primitiva: investiga en el desarrollo de la mitología, la filosofía,*

RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN

la religión, el lenguaje, el arte, y la costumbre. Londres: Murray

Toro F.1992. *Desempeño y productividad.* Medellín, Colombia: Cincel Ltda.

Velásquez G. (2012). *Psicología del trabajo en la organización.* México: Limusa S.A

Morales, O. (2011). *La cultura organizacional sí importa.* España: Universidad de Barcelona.

Anexos

Instrumento para evaluar cultura organizacional

A large, empty rectangular box with a thin black border, occupying most of the page below the title. It is intended for the content of the evaluation instrument.

RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN



RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN



RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN

1. Introducción

RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN



RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN



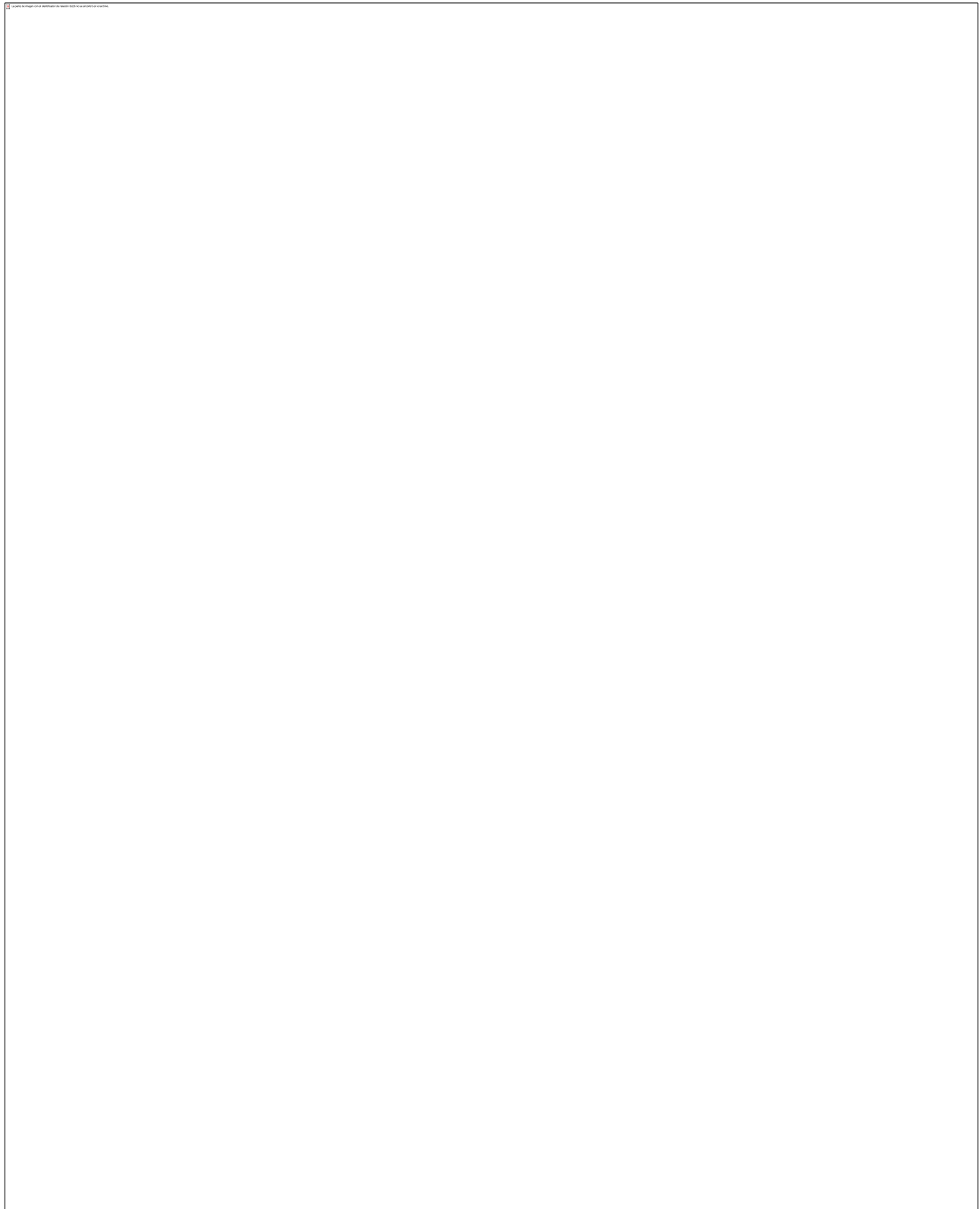
RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN



RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN

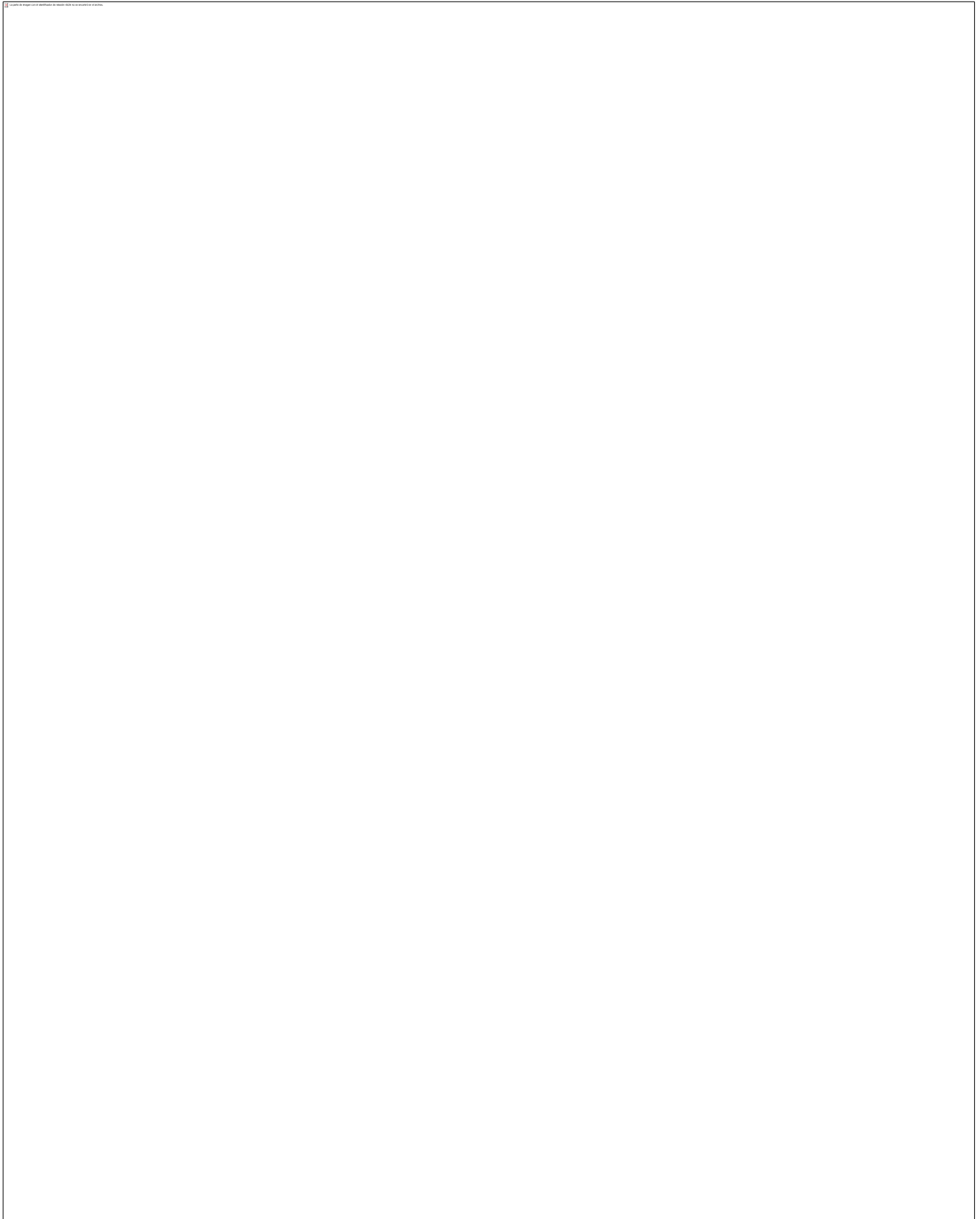


Instrumento para evaluar motivación

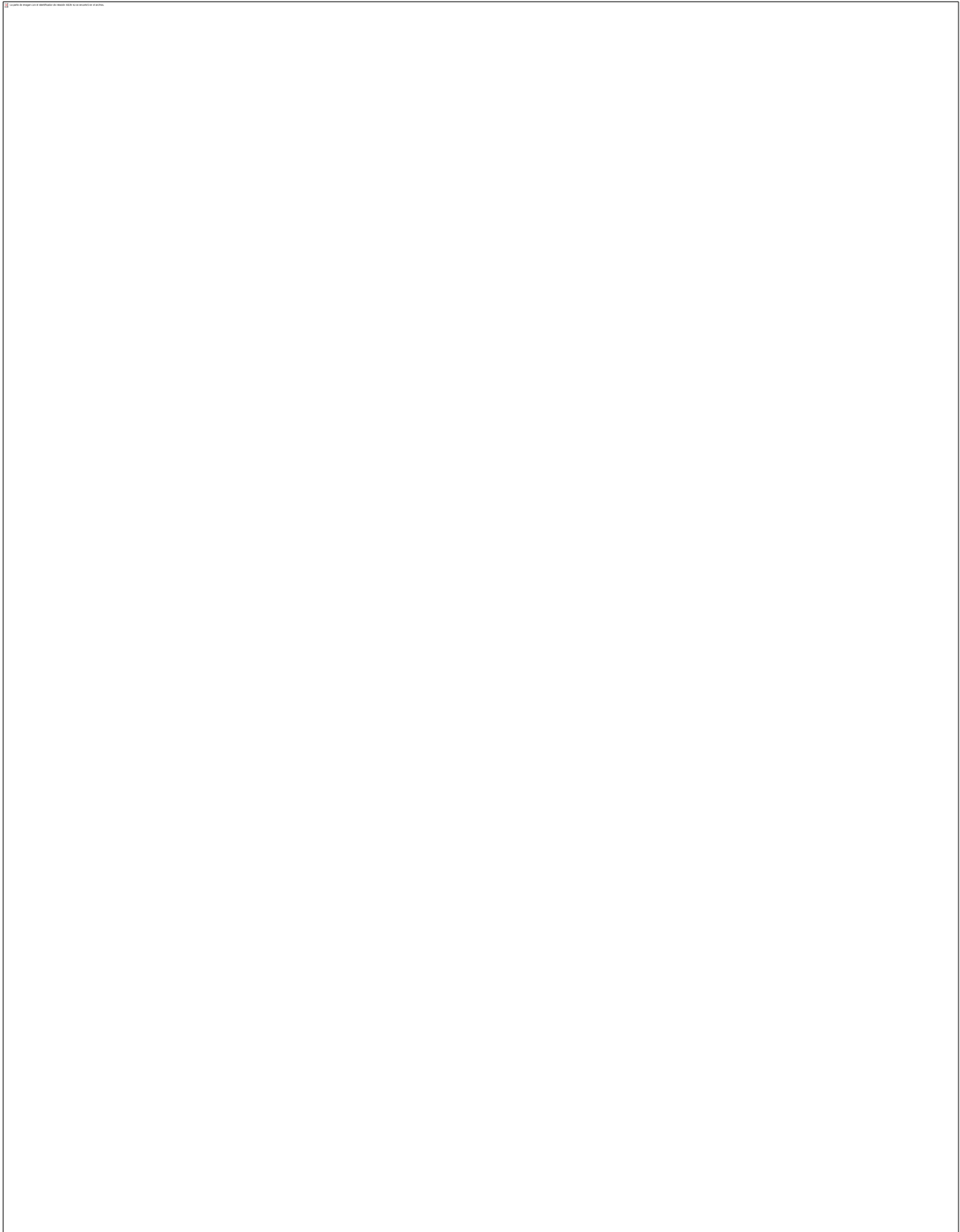
A large, empty rectangular box with a thin black border, occupying most of the page. It is intended for the content of the 'Instrumento para evaluar motivación'.

RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN

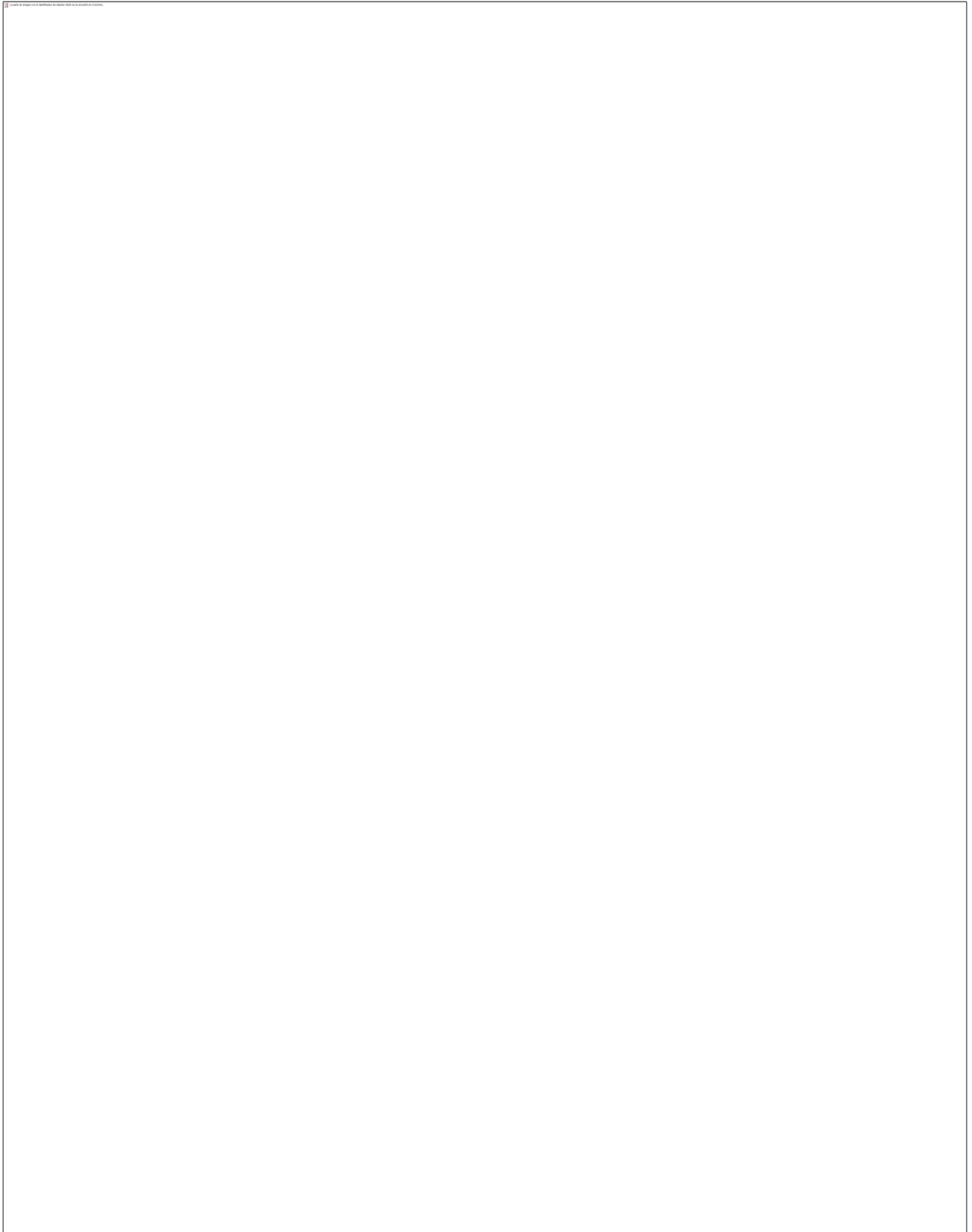
RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN



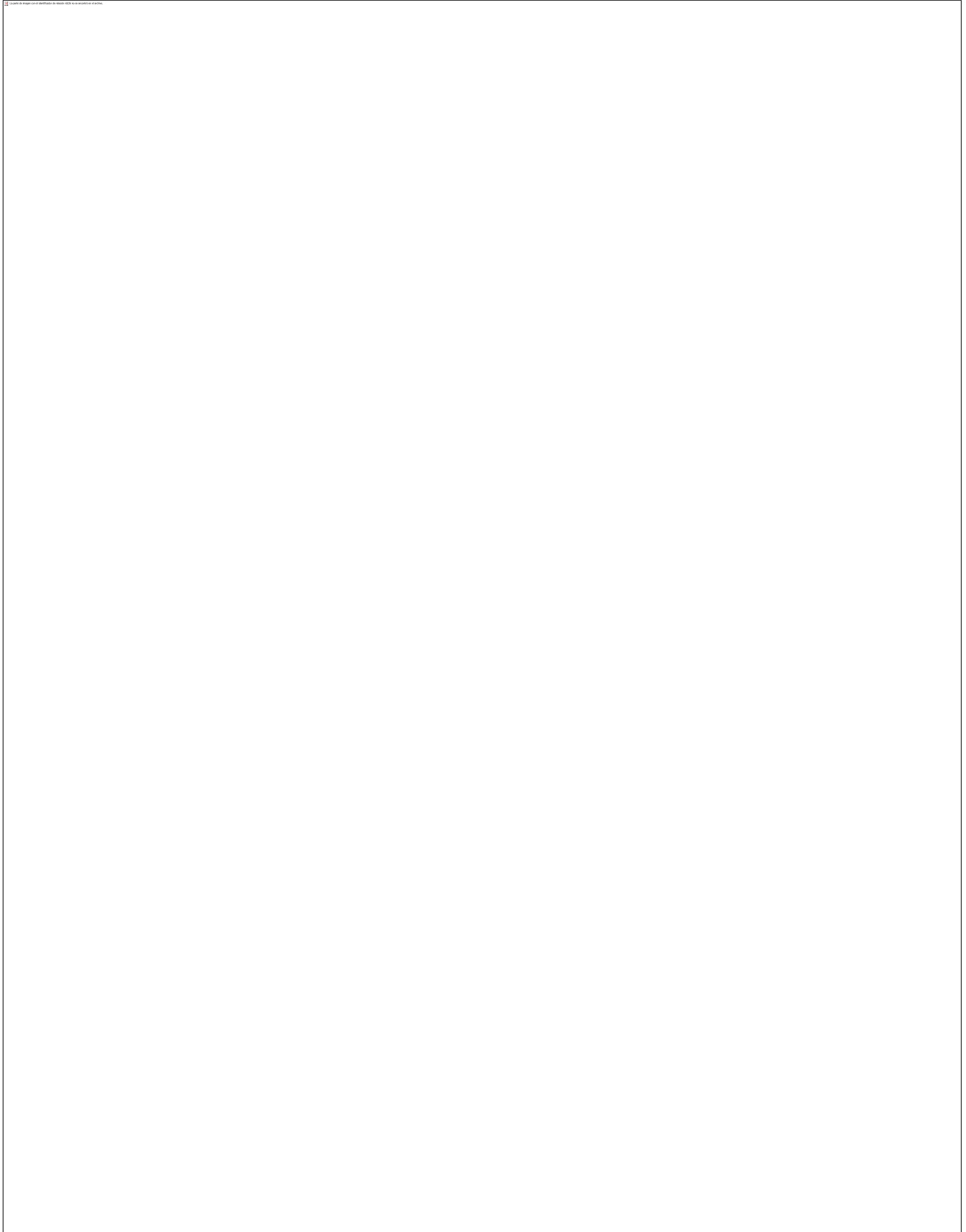
RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN



RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN



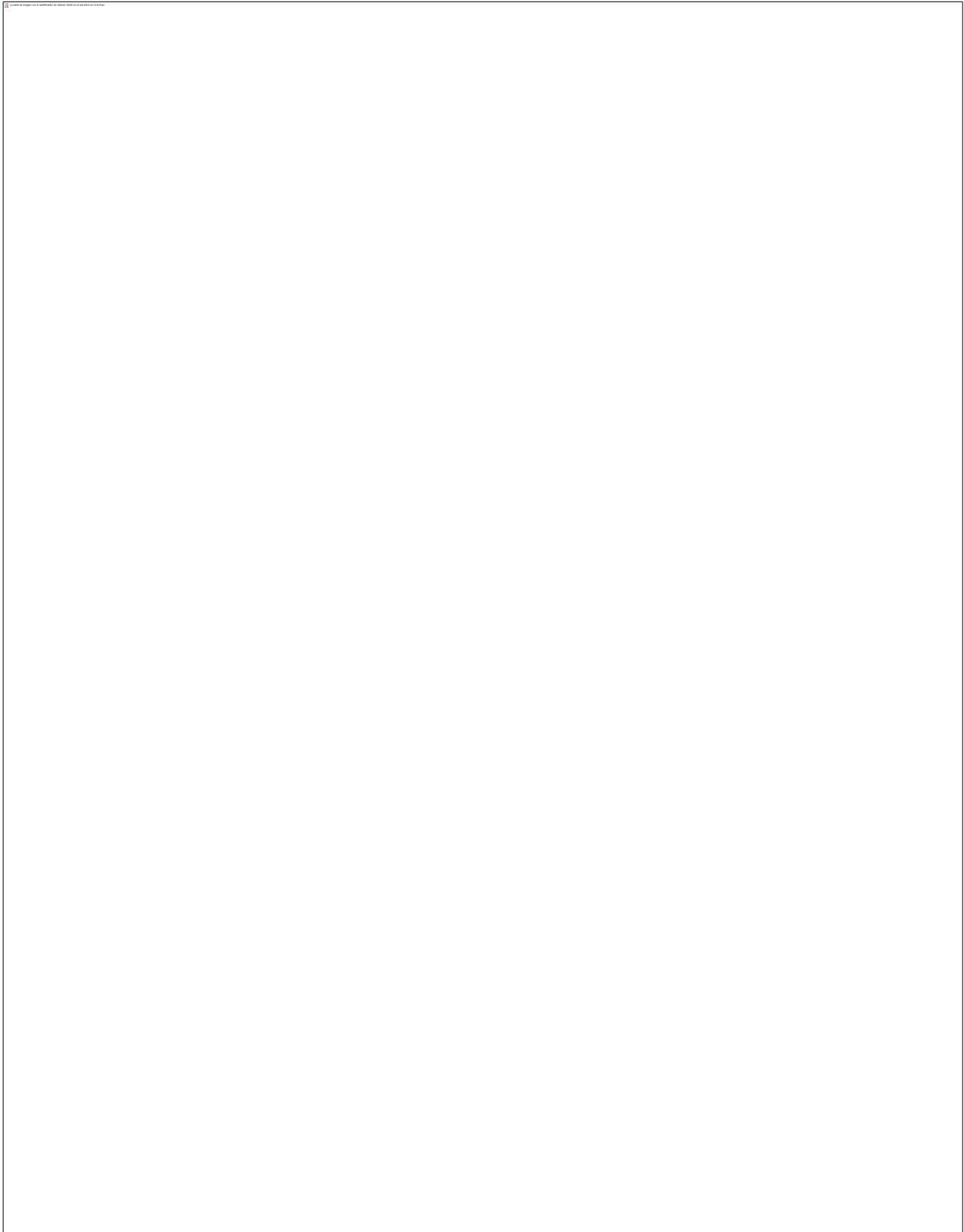
RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN



RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN



RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN



RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN

